

La question de l'alignement incitatif en gestion : Faut-il récompenser la gestion des connaissances ?

Isabelle BOURDON

Professeur Système d'Information Groupe Sup de Co Montpellier / CEROM

Associée Université Montpellier 2 / CREGO

ibourdon@supco-montpellier.fr

Maryline BOURDIL

Doctorante CREGO - Université Montpellier II

Assistante de Recherche au CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

mbourdil@supco-montpellier.fr

Résumé

L'objet de cet article est d'explorer les liens existants entre la gestion des connaissances (GC) dans les organisations et les systèmes d'incitations monétaires au partage mis en place dans les organisations. Ces liens semblent complexes, c'est du moins ce qui ressort des différentes études empiriques menées (Aladwani 2002; Bock et Kim 2002; Al-Busaidi et Olfman 2005; Bock, Zmud et al. 2005; Kankanhalli, Tan et al. 2005). Pourquoi ces divergences de résultats quant à l'intérêt des récompenses monétaires pour favoriser les comportements individuels de stockage et diffusion interne des connaissances ? Peu d'études se sont intéressées à cette question. Pourtant, celle-ci semble essentielle afin de mettre en place des mécanismes d'incitations efficaces. En effet, à quoi sert de mettre en oeuvre un système de récompense lié à la gestion des connaissances si l'on n'en connaît pas les conditions de réussite ? A ce moment là, ce système a de fortes chances d'être un échec. Nous avons identifié dans une revue de littérature trois types de conditions de réussite, toutes trois fondées sur différentes théories : 1/ selon la théorie du capital social, les salariés sont au cœur de la réussite ou de l'échec de la gestion des connaissances, 2/ la théorie de l'échange économique et la théorie des attentes plaident pour un montant suffisant de récompense monétaire, 3/ la théorie de l'équité pose l'équité comme condition sine qua non des incitations monétaires pour la gestion des connaissances. Finalement, nous sommes amenés à nous poser la question de l'alignement incitatif. Ces conditions de réussite constituent-elles une garantie du succès des récompenses monétaires à la gestion des connaissances ?

Introduction

Dans la théorie de la firme fondée sur les connaissances (Grant 1996; Spender 1996; Teece 1998), la connaissance est la principale source de l'avantage compétitif. Les organisations sont ainsi perçues comme des entités engagées dans la coordination et le management d'entrepôts de connaissances (Prahalad et Hamel 1990; Barney 1996; Grant 1996; Liebeskind 1996; Spender 1996).

Les récents développements et avancées des Technologies de l'Information (TI), couplés à cet intérêt croissant pour les connaissances organisationnelles, se sont concrétisés par le développement de politiques de gestion des connaissances (GC) internes, souvent relayées par la mise en place de systèmes d'information dédiés qui facilitent la création, le stockage, la diffusion et l'application des connaissances (Alavi et Leidner 2001). Selon IDC, groupe de conseils et d'études sur les marchés des technologies de l'information, les dépenses en matière de gestion des connaissances pourraient passer de 2,7 milliards de dollars en 2002 à 4,8 milliards de dollars en 2007.

Pourtant, la connaissance est fortement ancrée chez les individus (Nonaka et Konno 1998) et les processus de gestion des connaissances sont donc très dépendants des comportements des employés dans les organisations. En particulier, de nombreuses études montrent que les employés résistent fréquemment à diffuser leurs connaissances auprès du reste de l'organisation (Ciborra et Patriota 1998; McLure et Faraj 2000). C'est pourquoi, de nombreuses organisations mettent en place des pratiques organisationnelles incitatives en matière de gestion des connaissances, sous la forme d'incitations extrinsèques, telles que des récompenses monétaires notamment. En effet, les incitations de type intrinsèques à l'adoption de comportement de gestion des connaissances peuvent être insuffisantes.

Une des questions essentielles est d'identifier les incitations qui encouragent le plus la diffusion de connaissances au niveau organisationnel (Davenport, De long et al. 1998; Davenport, De Long et al. 1998; Holtshouse 1998; McLure et Faraj 2000; Alavi et Leidner 2001). Nous cherchons plus particulièrement à connaître l'influence des systèmes d'incitations monétaires sur les comportements de diffusion interne des connaissances. Pour cela, nous avons mené une recherche en deux temps. D'abord, nous avons identifié les différents types de systèmes de récompenses pouvant être mobilisés dans le cadre de politiques de gestion des connaissances. Puis, nous

avons centré notre propos sur les effets des incitations monétaires, à l'aide d'une analyse des études empiriques menées sur le sujet. Celle-ci nous a conduit à proposer des pistes de réflexions théoriques afin d'expliquer les divergences d'effets des récompenses extrinsèques sur les comportements de diffusion des connaissances observés dans les études empiriques.

1 Gestion des connaissances et incitations

Nous définissons, dans un premier temps, les concepts de connaissances et gestion des connaissances. Nous montrons notamment que la gestion des connaissances s'appuie sur des processus types qui sont motivés par des récompenses à la fois intrinsèques et extrinsèques. Nous questionnons enfin plus particulièrement les effets des récompenses monétaires sur les processus de stockage et de diffusion des connaissances à l'aide d'une analyse des principales études empiriques réalisées sur le sujet.

1.1 Connaissances et processus de gestion des connaissances

La connaissance, définie par Davenport et Prusak (Davenport et Prusak 1998) comme " un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations ", est de plus en plus considérée comme une ressource stratégique par les organisations, pouvant assurer un avantage compétitif à long terme (Dryden et Vos 1999). La gestion de cette ressource, appelée Gestion des Connaissances (GC), est donc devenue un enjeu majeur pour les organisations (Drucker 1993).

La gestion des connaissances est définie comme « un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puissent les

utiliser pour être plus efficaces et productifs dans leur travail » (Alavi et Leidner 2001)¹.

L'analyse des principaux articles sur la gestion des connaissances met en avant quatre processus principaux : la création, la codification ou stockage, la diffusion et l'application des connaissances. Cette conception de la GC comme processus de traitement des connaissances reflète à la fois la nature cognitive et sociale des connaissances organisationnelles mais également leur incarnation dans la cognition, les pratiques individuelles, les pratiques collectives et la culture (Alavi et Leidner 2001).

- Le processus de création de connaissances correspond au développement de nouveaux contenus ou au remplacement de contenus existants dans les connaissances explicites et tacites de l'organisation, i.e. au processus d'obtention et d'accumulation de connaissances (Nonaka 1994; Gold, Malhotra et al. 2001).
- Ensuite, afin de conserver dans le temps et à travers l'espace les connaissances dispersées dans l'organisation, il est nécessaire de les stocker. Le stockage consiste à identifier, recueillir et rendre exploitables, quel que soit le contexte, les connaissances acquises ou créées par une organisation et ses membres (Pomian 1996).
- Etant donné la nature dispersée des connaissances organisationnelles, les organisations, si elles souhaitent utiliser des connaissances stockées préalablement, doivent savoir diffuser les connaissances qu'elles détiennent (Davenport, De Long et al. 1998). Il s'agit donc de diffuser afin d'appliquer les connaissances détenues par l'entreprise dans différents contextes (Zander et Kogut 1995; O'Dell et Grayson 1998). La diffusion des connaissances représente un échange de connaissances entre une source et un destinataire. L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin. Bock et al. (Bock, Zmud et al. 2005) soulignent que la diffusion peut avoir lieu directement à travers la communication interpersonnelle mais peut également être indirecte à travers l'enrichissement de bases de connaissances².

¹ Page 6

² Bien que la connaissance réside dans son détenteur, les comportements de mise à disposition d'autrui des fruits de son travail et d'une partie de ses connaissances sous formes explicitée

- L'application des connaissances, enfin, constitue le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du bénéficiaire ou destinataire de la connaissance (Grover et Davenport 2001).

Ces quatre processus de base de l'organisation de la gestion des connaissances représentent des activités en interrelation (De Long et Fahey 2000; Alavi et Leidner 2001; Gold, Malhotra et al. 2001).

O'Dell et Grayson (1998) montrent, à la suite de Szulanski (1996), que les processus de gestion des connaissances, et plus spécifiquement ceux de stockage et de diffusion des connaissances, sont délicats et plus consommateurs de temps que les gens ne le pensent. Davenport et al. (Davenport, De Long et al. 1998) ont étudiés des échecs de projets de gestion des connaissances et montrent que les organisations luttent pour arriver à convaincre les membres des organisations à contribuer aux répertoires de connaissances mis en place dans la plupart des projets (i.e. à diffuser leurs connaissances explicitées). Deux types de récompenses peuvent motiver ces comportements individuels de gestion des connaissances.

1.2 Les récompenses à la diffusion des connaissances

Les comportements de codification et de diffusion de connaissances relèvent de la problématique de l'interaction sociale entre individus. Ainsi, pour Fulk et al. (Fulk, Flanagan et al. 1996) ceux-ci peuvent être vu comme une forme d'échange social où plus de deux personnes participent et dont la dépendance réciproque est indirecte. Les récompenses relatives à l'adoption de comportement de diffusion de connaissances peuvent prendre deux formes différentes : extrinsèques et intrinsèques.

1.2.1 Récompenses intrinsèques

D'abord, les récompenses à la diffusion des connaissances individuelles au reste de l'organisation peuvent être intrinsèques, c'est-à-dire utiles pour elle-même. Les

constituent un comportement de diffusion de connaissances.

récompenses se rapportent alors à des éléments peu tangibles (O'Dell et Grayson 1998; McLure et Faraj 2000; Hall 2002) tels que :

- la satisfaction personnelle et l'estime de soi (O'Dell et Grayson 1998; Wasko 1998; Jarvenpaa et Staples 2000). En particulier, à travers la diffusion de connaissances individuelles, les individus sont satisfaits par le développement de leur capacité à détenir des connaissances valorisables pour l'organisation (Constant, Kiesler et al. 1994; Constant, Sproull et al. 1996).
- L'opportunité d'aider les autres (Wasko et Faraj 2000; Ba, Stallaert et al. 2001). Des études antérieures sur l'altruisme ont montré qu'aider les autres procure du plaisir (Kankanhalli, Tan et al. 2005).
- Une meilleure efficacité au travail grâce, par exemple, à une formalisation de ses propres connaissances.

Pourtant, ces récompenses intrinsèques sont parfois insuffisantes et ne permettent pas d'expliquer complètement les comportements de diffusion interne des connaissances. C'est pourquoi, les organisations tentent de favoriser l'adoption de comportement de codification et de diffusion de connaissances à l'aide de la promotion de récompenses extrinsèques.

1.2.2 Récompenses extrinsèques

Les récompenses à la diffusion de connaissances peuvent donc également prendre des formes plus tangibles ou extrinsèques (O'Dell et Grayson 1998; McLure et Faraj 2000; Hall 2002).

Les bénéfices extrinsèques en matière de gestion des connaissances concernent les récompenses organisationnelles à l'échange ou au comportement de diffusion de connaissances (Beer et Nohria 2000; Hall 2001) telles que :

- des incitations économiques (Davenport, De Long et al. 1998; Hansen, Nohria et al. 1999; Dyer et Nobeoka 2000) sous la forme d'augmentations de salaire, de primes, de stock option ou de sécurité accrue (Beer et Nohria 2000; Ba, Stallaert et al. 2001; Hall 2001).
- l'accès aux informations et connaissances partagées par les autres contributeurs (Cohen 1998; Dyer et Nobeoka 2000; Hall 2001).

- l'avancement de carrière (Davenport, De Long et al. 1998) quand les comportements de stockage et diffusion sont évalués et valorisés.
- le développement de la réputation (Constant, Kiesler et al. 1994; O'Dell et Grayson 1998; Jarvenpaa et Staples 2000) et l'acquisition d'une image d'expert dans l'organisation (Constant, Kiesler et al. 1994; Constant, Sproull et al. 1996; Ba, Stallaert et al. 2001).
- l'existence de bénéfices réciproques, tels que des réponses futures à leur demande d'information, pouvant faciliter leur travail (Connolly et Thorn 1990; Kollock 1999; Wasko et Faraj 2000).

Nous avons présenté les deux types de récompenses recherchés dans les interactions sociales à l'œuvre lors de l'adoption de comportement de diffusion de connaissances à l'organisation. Nous nous centrons maintenant plus particulièrement sur les récompenses monétaires à la gestion des connaissances dans la mesure où elles constituent un levier d'incitation souvent utilisé par les organisations mettant en place des politiques de gestion des connaissances. Par exemple, Bounfour (Bounfour 2000) décrit des projets de gestion des connaissances s'appuyant sur des récompenses monétaires à la diffusion interne de connaissances individuelles :

- chez Andersen Consulting, la promotion des consultants considère leur contribution et accès aux bases de connaissances internes.
- Chez Booz Allen & Hamilton, les systèmes de rémunération ont été révisés afin d'abandonner les conditions locales de rentabilité au profit d'une standardisation des niveaux de rémunération.

Wenger et al. (Wenger, McDermott et al. 2002)³ présentent les systèmes de récompenses extrinsèques à la contribution au programme de gestion des connaissances mis en place chez Daimler-Chrysler, McKinsey, World Bank ou encore Xerox. Par exemple, chez Xerox, le processus de valorisation de la diffusion des connaissances est le suivant : les individus sont récompensés en fonction du nombre de fois que leurs contributions à la base de connaissances ont été utilisées par d'autres dans l'entreprise. Ils peuvent recevoir à la fois une prime et une nomination pour un prix de la gestion des connaissances.

³ P. 181-183

Pourtant, les résultats des études empiriques menées sur les effets de ces systèmes d'incitations monétaires sur les projets de gestion des connaissances ne sont pas homogènes, comme nous le montrons maintenant.

1.3 Des résultats empiriques divergents de l'effet des récompenses monétaires sur la diffusion des connaissances

Dans le tableau suivant, nous synthétisons les principaux résultats des études empiriques réalisées sur les effets des récompenses monétaires sur le succès des projets de gestion des connaissances.

Tableau 1 : Des résultats empiriques divergents de l'effet des récompenses monétaires sur la diffusion des connaissances.

Auteur	Type de récompense extrinsèque	Echantillon	Résultats	Effet de la sur la GC
(Aladwani 2002)	Récompenses monétaires liées à la réussite d'un projet	84 chefs de projet en système d'information	Les récompenses monétaires extrinsèques influencent positivement l'intégration sociale	> 0
(Al-Busaidi, Olfman 2005)	Incitations monétaires	28 managers pour le questionnaire, 8 entretiens de managers	La politique de récompense ne contribue pas au succès du KM	= 0
(Bock, Zmud et al. 2005)	Incitations monétaires et/ou perspectives d'avancement	154 questionnaires exploitables issus de 27 organisations	Les récompenses extrinsèques exercent un effet négatif sur les attitudes de partage	< 0

		appartenant à 16 industries	des connaissances	
(Bourdon 2004)	Récompenses et valorisation des comportements de contribution à des bases de connaissances	200 contributeurs potentiels de bases de connaissance s internes dans deux organisations	Les incitations tangibles n'ont aucune influence significative sur les comportements de contribution. Elles influencent positivement les attitudes envers le partage	=0
(Kankanh alli, Tan et al. 2005)	Récompenses de l'entreprise : augmentation de salaire, primes, sécurité de l'emploi, avancement de carrière	Singapour 17 entreprises du secteur public, 150 questionnaires	Les récompenses extrinsèques influencent positivement l'usage de la base d'échange sous certaines conditions contextuelles	> 0
(Bock et Kim 2002)	Récompense monétaire ou d'avancement de carrière	467 employés de 75 services de 4 grandes entreprises publiques en Corée	Les récompenses ne sont pas significativement liées à l'attitude vis- à-vis du partage des connaissances	= 0

Les résultats empiriques à propos des effets des récompenses extrinsèques sur le partage des connaissances divergent. Aladwani (Aladwani 2002) et Kankanhalli (Kankanhalli, Tan et al. 2005) concluent que les récompenses extrinsèques influencent positivement les comportements de partage des connaissances. Al-Busaidi, Olfman (2005), Bock et Kim (Bock et Kim 2002) et Bourdon (Bourdon 2004) trouvent que les récompenses extrinsèques ne sont pas significativement liées au

succès de la gestion des connaissances. Quant à Bock et al (Bock, Zmud et al. 2005), il ressort de leur étude empirique que les récompenses extrinsèques exercent un effet négatif sur les attitudes de partage des connaissances des individus.

Nous tentons de comprendre pourquoi on observe une telle divergence de résultats.

2 Les conditions de réussite des récompenses monétaires

Peu d'auteurs ont cherché à connaître les causes des résultats contradictoires quant à l'intérêt des récompenses monétaires sur la diffusion interne des connaissances. Pourtant cette question semble essentielle. En effet, à quoi sert de mettre en place un système de récompense lié à la gestion des connaissances si l'on n'en connaît pas les conditions de réussite ? A ce moment là, ce système a de fortes chances d'être un échec.

Quatre principales théories peuvent être mobilisées pour expliquer les divergences d'effets constatés dans les études empiriques : la théorie du capital social, la théorie de l'échange économique, la théorie des attentes, la théorie de l'équité. Nous montrons que ces différentes approches théoriques soulignent l'existence de conditions de réussite des récompenses monétaires à la diffusion des connaissances.

2.1 Théorie du capital social : les individus au cœur de la réussite ou de l'échec de la gestion des connaissances

Le capital social est l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en faisant partie du même réseau social qu'eux, ou simplement en étant connus d'eux et en ayant une bonne réputation (Nahapiet et Ghoshal 1998). Adler et Kwon (Adler et Kwon 2002), Bourdieu (Bourdieu 1986) et Putman (Putman 1995) ont une vision plus large du capital social. En effet, selon ces auteurs, la notion de capital social recouvre non seulement le contenu des relations sociales d'un acteur, c'est-à-dire le volume du capital de différentes natures qu'il permet de mobiliser par procuration mais aussi la structure et le réseau de relations.

Les liens sociaux, comme par exemple l'amitié, peuvent être utilisés pour différents buts comme : le support matériel et moral, les conseils relatifs au travail ou non. Coleman (Coleman 1988) appelle cela l' « appropriation » de la structure sociale.

Cette théorie peut expliquer les liens complexes existants entre récompenses et comportement individuel de diffusion de connaissances. Ainsi, Kankanhalli et al. (Kankanhalli, Tan et al. 2005) montrent, dans leur étude empirique, que trois facteurs contextuels, issus de la théorie du capital social, ont un effet modérateur de l'impact des récompenses extrinsèques sur l'usage d'une base de diffusion interne de connaissances. En effet, selon eux, trois aspects clés du capital social définissent le contexte de l'échange de connaissance : la confiance, les normes et l'identification (Nahapiet et Ghoshal 1998).

Kankanhalli et al. (2005) concluent que les facteurs contextuels, c'est-à-dire la confiance vis-à-vis de la communauté de connaissance (*generalized trust*), les valeurs de travail en équipe, de coopération et de partage (*pro sharing norm*), la confusion des intérêts des individus et de l'entreprise (*identification*) modèrent l'impact de la réciprocité et des récompenses monétaires sur l'usage de la base de partage des connaissances (EKR), comme indiqué dans le Tableau 2 .

Tableau 2 : Etude empirique relative aux conditions de réussite des récompenses extrinsèques sur le partage des connaissances.

Auteur	Type de récompense extrinsèque	Echantillon	Résultats
Kankanhalli et al (2005)	Les récompenses de l'entreprise: augmentation de salaire, primes, sécurité de l'emploi, avancement de carrière La réputation La réciprocité : en échange de leur aide,	Singapour, 17 entreprises du secteur public, 150 questionnaires	Les facteurs contextuels, c'est-à-dire la confiance vis-à-vis de la communauté de connaissance (<i>generalized trust</i>), les valeurs de travail en équipe, de coopération, de partage (<i>pro</i>

	les individus espèrent une aide future de la part de leur collègue		<i>sharing norm</i>), la confusion des intérêts des individus et de l'entreprise (<i>identification</i>) modèrent l'impact de la réciprocité et des récompenses monétaires, sur l'usage de l'EKR
--	--	--	---

Théorie du capital social (Bourdieu 1986; Coleman 1988; Putman 1995)

Le **capital social** fait référence, en **sociologie et psychologie sociale**, à la valeur collective de toutes les normes et relations sociales permettant la coordination d'actions en vue d'atteindre des objectifs communs. L'étude des approches dominantes du capital social fait ressortir un intérêt général commun pour la manière dont la dynamique des relations sociales pourrait constituer un atout important et être génératrice de résultats variés. Les trois théoriciens les plus fréquemment cités pour leur contribution à l'élaboration et à l'application du concept de capital social sont Bourdieu (1986), Coleman (1990) et Putnam (1993).

Deux principales approches caractérisent le capital social : certains chercheurs conçoivent le capital social en termes de structures particulières (les réseaux sociaux) et de ressources véhiculées par celles-ci. D'autres préfèrent une définition fonctionnaliste du capital social, celui-ci consistant en ressources sociales qui rendent possibles la coopération et l'action collective.

Selon Coleman (1990 : 302), le capital social se compose des aspects d'une structure sociale qui facilitent les interventions des acteurs au sein de cette structure. Coleman a défini le capital social en tant que « caractéristiques de l'organisation sociale telles que la confiance, les normes et les réseaux, qui peuvent accroître l'efficacité de la société en facilitant des interventions concertées » (p. 167). Coleman a identifié les formes de capital social suivantes : les obligations et les attentes, la confiance, le potentiel de l'information, les normes et les sanctions efficaces, les rapports d'autorité, les organisations sociales qu'il est possible de s'approprier et les réseaux sociaux.

Selon Bourdieu, le capital social est une ressource employée par les gens pour appuyer leurs stratégies pour maintenir ou améliorer leur position dans la hiérarchie sociale. Il emploie le concept dans le cadre d'une approche axée sur la praxis, dans laquelle on considère que les pratiques sociales sont créées par un processus impliquant l'interaction entre la structure et l'individu. Bourdieu (1986) a défini le capital social comme « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles — soit, en d'autres termes, l'appartenance à un groupe »⁴.

Putnam (1993, 2000) a soutenu que les réseaux d'engagement communautaire peuvent engendrer des normes de réciprocité et une propension à la confiance, lesquelles peuvent favoriser la collaboration sociale et une efficacité accrue des institutions démocratiques.

2.2 Théorie de l'échange économique et théorie des attentes : un plaidoyer pour un montant suffisant de la récompense monétaire

Selon la théorie de l'échange économique, les individus adoptent des comportements rationnels en fonction de leurs intérêts personnels. Dans ce cadre, le partage de connaissances se produit lorsque ses récompenses excèdent ses coûts (Constant, Kiesler et al. 1994; Goodman et Darr 1996).

Quels peuvent bien être les coûts liés à la codification et à la diffusion des connaissances ? Cette question est essentielle. En effet, comment savoir que les récompenses excèdent les coûts si l'on ne sait pas quels sont ces coûts.

La théorie de l'identité (Abrams et Hogg 1990) apporte un éclairage à cette question. En effet, la diffusion des connaissances semble pouvoir être source de conflit de rôle. La codification et la diffusion de connaissances pour l'organisation demande du temps et de l'énergie (Constant, Kiesler et al. 1994). D'autant que le contributeur peut légitimement penser que des clarifications ou assistances supplémentaires lui seront adressés (Goodman et Darr 1998). Or, ce temps et cette énergie ne seront alors pas disponibles pour pouvoir effectuer d'autres tâches parfois perçues comme

⁴ Par exemple, Bourdieu (1986) s'est intéressé à la manière dont les élites pouvaient recourir à leurs réseaux sociaux pour renforcer et reproduire leur statut privilégié.

plus importantes. De plus, la perte de l'avantage comparatif lié à la détention d'informations, ou de connaissances que les autres n'ont pas, constitue également une source de coût (Constant, Kiesler et al. 1994).

Grâce à la théorie de l'identité on comprend alors que pour que la récompense extrinsèque soit efficace, il faut qu'elle soit suffisamment importante, c'est-à-dire qu'elle compense entre autre le stress généré.

La théorie des attentes de Vroom (1964) vient conforter la proposition selon laquelle le montant de la récompense monétaire doit être suffisamment important pour avoir un effet sur le partage des connaissances. Selon cette théorie, pour que la récompense soit motivante il faut que la *valence*, c'est-à-dire la valeur effective que la récompense a aux yeux du salarié, soit suffisante.

Théorie des attentes de Vroom (1964)

Vroom (1964) est le fondateur de la théorie des attentes. Ce courant a relancé l'intérêt pour les formes de rémunération liées au rendement.

« Pour expliquer le niveau d'effort qu'un individu déploie au travail et donc sa motivation, Vroom a proposé un modèle qui combine trois perceptions différentes :

- E : l'attente (l'expectation). C'est la perception qu'a l'individu des performances qu'il peut attendre des efforts qu'il met en œuvre.

- I : l'instrumentalité. C'est la perception qu'a l'individu de la récompense qu'il peut recevoir à la suite de la performance qu'il réalisera.

- V : la valence. C'est la valeur effective pour le salarié qu'a la récompense de la performance.

La motivation est le produit de ces trois perceptions : $M = V \cdot I \cdot E$

S'agissant d'un modèle multiplicatif, il est indispensable que ces trois variables aient une valeur > 0 . Dans le cas contraire, le processus de la motivation se trouve paralysé. C'est le cas lorsque la valeur des récompenses ne correspond pas aux attentes de l'individu ($V = 0$) ; ou encore lorsque l'individu n'a pas confiance dans sa capacité à atteindre un niveau de performance pour un effort qu'il juge normal ($E = 0$) ; ou enfin, quand il n'attend pas de rétribution ($I = 0$).

2.3 Théorie de l'équité : l'équité comme condition sine qua non de l'efficacité des incitations monétaires sur la gestion des connaissances

Les théories précédentes peuvent être complétées par la théorie de l'équité, qui permet de mieux comprendre les modalités de l'efficacité des récompenses monétaires sur la gestion des connaissances.

Pour que la récompense monétaire soit efficace, il semblerait de surcroît qu'il faille qu'elle soit perçue comme équitable du point de vue interne. L'individu qui va comparer sa « rétribution/contribution » par rapport à la « rétribution/contribution » d'un collègue ne doit pas se sentir lésé.

La théorie de l'équité pose par conséquent la question de l'évaluation des contributions à la capitalisation des connaissances. Cette évaluation est-elle fiable ? Les salariés sont-ils réellement récompensés en fonction de leur contribution ?

Théorie de l'équité (Adams 1963)

L'individu compare sa « rétribution/contribution » par rapport à la « rétribution/contribution » d'un autre individu pris comme point de repère (la rétribution est le salaire, le statut, la promotion etc.).

L'individu repère est choisi de façon rationnelle à l'intérieur et/ou à l'extérieur de l'entreprise (« à l'intérieur », on parle d'équité ou d'iniquité interne, « à l'extérieur », on parle d'équité ou d'iniquité externe).

Le ratio effort/résultat entraîne des réactions positives ou négatives en fonction du sens de l'inégalité perçue.

La motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité (sous-équité ou sur-équité) qu'il peut ressentir à la suite des comparaisons telles qu'elles viennent d'être analysées. Cherchant à réduire ou à éliminer cette tension, l'individu réagit. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère le conduit à des comportements et à des attitudes qui peuvent nuire aux intérêts de l'entreprise. Ces comportements et attitudes peuvent être de deux sortes :

- Adopter un nouveau comportement : faire varier ses efforts, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...
- Changer les perceptions de la situation : prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison, modifier psychologiquement ses contributions ou ses rétributions, modifier psychologiquement les contributions ou les rétributions de la personne à laquelle il se compare.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons identifié les différents types de récompenses à la gestion des connaissances. Il ressort des différentes études empiriques analysées (Aladwani 2002; Bock et Kim 2002; Bourdon 2004; Bock, Zmud et al. 2005; Kankanhalli, Tan et al. 2005) que les liens entre récompenses extrinsèques à la gestion des connaissances et diffusion des connaissances individuelles au niveau organisationnel sont complexes. L'état actuel de la recherche n'apporte pas de conclusion précise sur les relations entre les systèmes d'incitations et la diffusion interne des connaissances, ces relations restent encore à explorer (Alavi et Leidner 2001).

Nous avons identifié via notre revue de littérature trois types de conditions de réussite, fondées sur différentes théories : 1/ selon la théorie du capital social, les salariés sont au cœur de la réussite ou de l'échec du partage des connaissances, 2/ la théorie de l'échange économique et la théorie des attentes constituent un plaidoyer pour un montant suffisant de la récompense monétaire, 3/ la théorie de l'équité pose l'équité comme condition sine qua non des incitations monétaires au partage des connaissances.

Ces éléments de réflexions théoriques nous amènent à nous poser la question de l'alignement incitatif en gestion : les conditions de réussite identifiées constituent-elles une garantie du succès des récompenses monétaires au partage des connaissances ?

Selon Kugel et Schostek (Kugel et Schostek 2004), les récompenses monétaires seraient efficaces au début du développement des programmes de gestion des connaissances, ceci afin d'atteindre une communauté de masse critique. Par contre,

à long terme, il serait préférable d'utiliser des récompenses intrinsèques qui favorisent le développement de valeurs de partage des connaissances, ne serait ce par exemple que pour avoir des connaissances diffusées de qualité.

Nous pensons comme Ba et al. (Ba, Stallaert et al. 2001) que les incitations organisationnelles vont devenir une dimension importante du management des projets de gestion des connaissances. Pour eux, un programme de gestion des connaissances qui ne prendrait en considération que les dimensions technologiques ne parviendrait pas nécessairement à un succès. La dimension supplémentaire des incitations permet d'analyser si le système de gestion des connaissances mis en place incorpore des attributs qui conduisent ses utilisateurs à employer le système conformément à ses objectifs organisationnels.

Afin de mieux appréhender les conditions de réussite des récompenses monétaires sur la gestion des connaissances, il serait intéressant de mener une enquête auprès de salariés visant à déterminer quelles sont les conditions d'efficacité des incitations monétaires à la diffusion interne de connaissances. Ainsi, nous vérifierons si les conditions de réussite identifiées, qui pour la quasi – majorité sont des propositions et n'ont pas empiriquement été testées, se retrouvent dans le discours des salariés. Peut-être identifierons-nous de nouvelles conditions de réussite de la gestion des connaissances.

Bibliographie

- Abrams, D. et M. A. Hogg (1990). "Social identification, self-categorization and social influence." European Review of Social Psychology **1**: 195-228.
- Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal Social Psychology." **67**: 422-436.
- Adler, P. S. et S. W. Kwon (2002). "Social capital: Prospects for a new concept." Academy of Management Review **27**(1): 17-40.
- Al-Busaidi, K. et L. Olfman (2005). "An Investigation of the determinants of Knowledge Management Systems Success." Journal of Global Information Technology Management **8**(3): 6-26.
- Aladwani, A. M. (2002). "An empirical examination of the role of social integration in system development projects." Information Systems Journal **12**(4): 339-353.
- Alavi, M. et D. E. Leidner (2001). "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues." MIS Quarterly **25**(1): 107-136.

Ba, S., J. Stallaert, et al. (2001). "Research commentary: Introducing a third dimension in information systems design - the case for incentive alignment." Information Systems Research **12**(3): 225-239.

Barney, J., B., (1996). "The resource-based theory of the firm." Organization Science **7**(5).

Beer, M. et N. Nohria (2000). "Cracking the Code of Change." Harvard Business Review **78**(3): 133-141.

Bock, G.-W., R. W. Zmud, et al. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate." MIS Quarterly
MIS Quarterly J1 - MIS Quarterly **29**(1): 87-111.

Bock, G. W. et Y. G. Kim (2002). "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing." Information Resource Management Journal **15**(2): 14-21.

Bounfour, A. (2000). "Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation: entre théorie du "hau" et théorie du "ba"." Système d'Information et Management **5**(2).

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. J. G. d. Richards. New York, Greenwood Press.

Bourdon, I. (2004). Thèse de doctorat: Les facteurs clés de succès des systèmes intégratifs d'aide à la gestion des connaissances. CREGO. Montpellier, Université Montpellier 2, Sciences et techniques du Languedoc: 411.

Ciborra, C. et G. Patriota (1998). "Groupware and teamwork in R&D: limits of learning and innovation." R&D Management **28**(1): 1-10.

Cohen, D. (1998). "Toward a knowledge context: Report on the first annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm." California Management Review **40**(3): 22-40.

Coleman, J. S. (1988). "Social Capital in the Creation of Human Capital." American Journal of Sociology **94**: S95-S120.

Connolly, T. et B. K. Thorn (1990). Discretionary databases: Theory, data, and implications. Organizations and communication technology. J. Fulk et C. Steinfield. Newbury Park, Sage.

Constant, D., S. Kiesler, et al. (1994). "What's Mine Is Ours or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing." Information Systems Research **5**(4): 400-421.

Constant, D., L. Sproull, et al. (1996). "The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice." Organization Science **7**(2): 119-135.

Davenport, T. H., D. W. De long, et al. (1998). "Successful knowledge management projects." Sloan Management Review **39**(2): 43.

Davenport, T. H., D. W. De Long, et al. (1998). "Successful Knowledge Management Projects." Sloan Management Review **39**(2): 43-57.

Davenport, T. H. et L. Prusak (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston, MA, Harvard Business School Press.

De Long, D. W. et L. Fahey (2000). "Diagnosing cultural barriers to knowledge management." The Academy of Management Executive **14**(4): 113-127.

Drucker, P. F. (1993). Post-Capitalist Society. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Dryden, G. et J. Vos (1999). The Learning Revolution. Torrance, California (USA).

Dyer, J. H. et K. Nobeoka (2000). "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the toyota case." Strategic Management Journal **21**(3): 345.

Fulk, J., A. Flanagan, et al. (1996). "Connective and Communal Public Goods in Interactive Communication Systems." Communication Theory **6**(1): 60-87.

- Gold, A. H., A. Malhotra, et al. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective." Journal of Management Information Systems **18**(1): 185-214.
- Gold, H. A., A. Malhotra, et al. (2001). "Knowledge management: an organizational capabilities perspective." Journal of Management Information Systems **18**(1): 185-214.
- Goodman, P. S. et E. D. Darr (1996). "Exchanging best practices through computer aided systems." Academy of Management Executive **10**(2).
- Goodman, P. S. et E. D. Darr (1998). "Computer-aided systems and communities: Mechanisms for organizational learning in distributed environments." MIS Quarterly **22**(4): 417-440.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a knowledge-based theory of the firm." Strategic Management Journal **17**.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm." Strategic Management Journal **17**: 109-122.
- Grover, V. et T. H. Davenport (2001). "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda." Journal of Management Information Systems **18**(1).
- Hall, H. (2001). "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets." Journal of Information Science **27**(3): 139-146.
- Hall, H. (2002). Sharing capability: the development of a framework to investigate knowledge sharing in distributed organizations. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens.
- Hansen, M. T., N. Nohria, et al. (1999). "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" Harvard Business Review **77**(2): 106-116.
- Holtshouse, D. (1998). "Knowledge Research Issues." California Management Review **40**(3): 277-301.
- Jarvenpaa, S. L. et D. S. Staples (2000). "The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants." Journal of Strategic Information System **9**: 129-154.
- Kankanhalli, A., B. C. Y. Tan, et al. (2005). "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation." MIS Quarterly **MIS Quarterly J1 - MIS Quarterly** **29**(1): 113-143.
- Kollock, P. (1999). The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace. Communities in Cyberspace. M. Smith et P. Kollock. New York, Routledge: 220-239.
- Kugel, J. et C. Schostek. (2004). "Rewards for knowledge sharing?" 2005, from <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/rewards-k-sharing>.
- Liebesskind, J. (1996). "Knowledge, strategy, and the theory of the firm." Strategic Management Journal **17**.
- McLure, W., M et S. Faraj (2000). "It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice." Journal of Strategic Information System **9**.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998). "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage." Academy of Management Review **23**(2): 242-266.
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation." Organization Science **5**(1).
- Nonaka, I. et N. Konno (1998). "The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation." California Management Review **40**(3): 40-54.

O'Dell, C. et C. J. Grayson (1998). "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices." California Management Review **40**(3): 154-174.

Pomian, J. (1996). La mémoire d'entreprise, techniques et outils de la gestion des savoirs. Paris.

Prahalad, C. K. et G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation." Harvard Business Review **68**(3): 79-92.

Putman, R. D. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital." Journal of democracy **6**: 65-78.

Spender, J. C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm." Strategic Management Journal **17**.

Spender, J. C. (1996). "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm." Strategic Management Journal **17**: 45-62.

Szulanski, G. (1996). "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm." Strategic Management Journal **17**(Winter Special Issue): 27-43.

Teece, D. J. (1998). "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets." California Management Review **40**(3): 55-79.

Wasko, M. (1998). "A framework for successful Knowledge Management Implementation." Conférence AIS.

Wasko, M. M. et S. Faraj (2000). "'It is what one does': why people participate and help others in electronic communities of practice." The journal of strategic information systems **9**(2-3): 155-173.

Wenger, E., R. McDermott, et al. (2002). Cultivating Communities of Practice.

Zander, U. et B. Kogut (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test." Organization Science **6**(1).