

Ressources et partage des connaissances

Sylvie PIMPETERRE*

Résumé : Le partage des connaissances est au cœur des préoccupations managériales actuelles. C'est dans ce contexte que se situe notre recherche. Notre approche s'appuie, en particulier sur un cadre théorique, la conservation des ressources d'Hobfoll (1989), qui concilie les approches transactionnelles et interactionnistes du stress, et qui est une théorie motivationnelle importante. Chaque individu est en possession de ressources. Elles représentent « l'unité de base » de lutte contre le stress. Chaque individu est motivé

pour en acquérir ou en conserver. Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre les mécanismes individuels qui agissent sur le partage des connaissances. La problématique générale réside dans la question suivante : pourquoi les individus partagent-ils ou non leurs connaissances ? Le milieu bancaire a été choisi comme cadre professionnel. L'approche quantitative a été privilégiée.

Mots clés : connaissances, partage, ressources

Abstract: The knowledge sharing is a central managerial issue nowadays. Our research stands in this context.. Our approach relies, especially on one theoretical structure. Hobfoll's resource preservation (1989) which conciliates

transactional and interactional approaches of stress, and which is an important motivational theory. Each person possesses resources, which are the basis to fight stress. Each individual is motivated to acquire some or preserve some. Our research

* Docteur en sciences de gestion, enseignante vacataire à l'IUT de Tarbes, Université Paul Sabatier de Toulouse, IRGO, Bordeaux IV - Montesquieu
sylvie.pimpeterre@free.fr

aims at having a better understanding of how individual mechanisms may influence the knowledge sharing. The general problem lies in the following question: why do people share or do not share their knowledge? The banking environment has been

selected as a professional structure. The quantitative approach has been favoured.

Key-words: knowledge, share, resources

La société industrielle a été supplantée par la société du Savoir. Les entreprises ne se différencient plus aujourd'hui à partir de leur outil de production, ni même à partir de leur démarche qualité, mais bien grâce à une gestion des connaissances efficace et efficiente. Créer, capitaliser et partager des connaissances ou informations, est devenu une préoccupation élémentaire de toutes organisations performantes. Le Knowledge management ou gestion des connaissances est donc une réalité pour un grand nombre d'entreprises. Si les efforts ont d'abord porté sur la capitalisation des connaissances, le partage et la création des savoirs, savoir-faire, sont aujourd'hui un centre d'intérêt majeur pour les chercheurs.

De nombreuses études ont pour objet le partage des connaissances. Plusieurs concepts permettent d'expliquer cette attitude comportementale. La variable organisationnelle a toute son importance. Les concepts de justice, d'affiliation, de récompenses extrinsèques et intrinsèques... se retrouvent dans plusieurs modèles. Cependant, la variable caractéristique personnelle, mesurée par les liens expressifs (dialogue, relation à l'autre...), l'auto-efficacité, l'estime de soi... est également mise en avant. La plupart des études ont analysé l'impact conjoint de l'organisation et de l'individu sur le partage des connaissances.

L'objet de cette recherche est de se focaliser sur la variable individuelle. L'étude a pour objectif de mesurer les relations causales entre la variable dépendante du partage des connaissances et la variable indépendante des ressources. Après avoir présenté les construits, nous exposerons la méthodologie et les échelles de mesure employées. Nous concluons par une discussion et une mise en perspective des apports, limites et prolongements de ce travail.

Les concepts

Deux principaux concepts vont être étudiés. Les connaissances seront abordées dans un premier temps, puis la notion de ressource sera analysée.

Les connaissances

Telle une série de poupées russes, la connaissance rassemble les caractéristiques et les qualités d'un ensemble de données et d'informations, avec une propriété supplémentaire, celle de l'action potentielle. Nous pourrions définir la connaissance comme la capacité à faire. Elle permettrait à celui qui la détient d'agir, de prendre une décision, de manipuler un objet, de réaliser une tâche... en s'appuyant sur l'expérience, les croyances, les valeurs, les principes... La connaissance est le plus souvent structurée et « intelligente » car le porteur la fait évoluer, l'adapte, la modifie à partir de son contexte. C'est l'orientation de la connaissance vers l'action qui lui donne une valeur intrinsèque supérieure aux données ou à l'information, Mallié (2003).

En résumé, pour qu'une information devienne connaissance, il faut que le sujet puisse construire une représentation qui fasse sens. « Pour cela l'information reçue va subir une série d'interprétations (filtres, retraitements), liée aux croyances générales (paradigme), au milieu socioprofessionnel, au point de vue, à l'attention, au projet de l'individu porteur ». (Prax, 2003, p. 63).

Claire Beyou (2003) partage cet avis et reprend les théories constructivistes : les connaissances sont construites par l'individu, dans son univers mental et ne sont en aucun cas des réalités qui existent à l'extérieur de l'individu. « La connaissance est donc le résultat d'un assemblage d'informations traitées auquel l'esprit humain a pu assigner un sens » Malhotra (2000). Ce qui est capital, c'est que l'individu doit appliquer son intelligence pour apporter signification et pertinence à l'information, la transformant ainsi en connaissance. Selon Harris (1995), la connaissance résultant du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue serait donc privée. Si la structure des connaissances se modifie en fonction des entrées et des sorties d'informations, cette dernière peut se modifier par la simple réflexion intérieure, Fransman (1994). La connaissance implique donc une réappropriation cognitive par l'homme « porteur ». La valeur intrinsèque de la connaissance pour l'individu, au regard de ces définitions apparaît.

Dans notre recherche, nous avons mesuré, en particulier, des connaissances actionnables. Schön, en 1983, introduit le premier, dans la littérature organisationnelle le concept « d'actionable knowledge ». Il semble que cette terminologie fût acceptée par l'usage, plus aisément que la connaissance-processus proposée par J. Piaget.

Le concept des ressources a été abordé dans de nombreuses théories de gestion. Initialement, une ressource était un moyen d'action qui permettrait de se tirer d'embarras. Les ressources sont des moyens que l'on utilise pour réaliser une

activité. Comme elles sont limitées dans leur nombre, leur accès ou leur coût, il convient d'en tirer le maximum d'avantages en essayant de ne pas les épuiser.

La théorie de la préservation des ressources (COR) Hobfoll

La théorie de la préservation des ressources est une théorie motivationnelle. Ce cadre peut-être utilisé dans les relations professionnelles ou privées. Elle est basée sur le principe de conservation ou de préservation des ressources. Elle a été présentée par Hobfoll en 1989.

Dans le principe de base du modèle : « les gens s'efforcent de conserver, de protéger et de construire des ressources et se sentent menacés lors de la perte potentielle ou réelle de ces ressources estimées ». Cette théorie s'appuie sur un postulat : les individus cherchent à créer un monde qui leur fournira du succès et du plaisir. Cette idée est à la base de la psychologie de Sigmund Freud (1900/1913). Dans cette filiation, Maslow (1968) précise que les gens cherchent instinctivement ce qui est agréable en essayant en particulier de posséder des ressources physiques, des ressources sociales, des ressources psychologiques, de façon hiérarchique.

Suivant la définition de base : les gens sont motivés pour acquérir des ressources, le stress psychologique est défini comme une réaction à l'environnement dans lequel il y a (a) la menace d'une perte nette de ressources, (b) la perte nette de ressources, ou (c) un manque de gain, de ressources après l'investissement de ressources. La perte tant perçue que réelle, ou le manque de gain sont prévus comme suffisants pour produire le stress. Ainsi on peut énoncer que les ressources sont l'unité simple, nécessaire, pour comprendre le stress. Les ressources sont définies comme des objets, des caractéristiques personnelles, des conditions, ou des énergies qui sont estimées par l'individu.

La COR regroupe les ressources en catégories distinctes

Les ressources d'objet sont estimées à cause d'un certain aspect de leur nature physique ou à cause de leur valeur de statut secondaire basé sur leur rareté (ex : les actifs financiers).

Les conditions sont des ressources dans la mesure où elles sont estimées et recherchées. Le mariage, la durée et l'ancienneté en sont des exemples.

Les caractéristiques personnelles sont des ressources dans la mesure où elles facilitent généralement la résistance au stress. Elles comprennent l'optimisme, l'estime de soi...

Les énergies sont la dernière catégorie de ressources et incluent des ressources telles que le temps, l'argent et la connaissance. Ces ressources ne sont pas tellement caractérisées par leur valeur intrinsèque mais, plus par leur valeur dans l'aide à l'acquisition d'autres sortes de ressources.

Plusieurs « stratégies » peuvent être mises en place par les cadres bancaires, pour augmenter leur motivation en améliorant leurs ressources. Il est important que les ressources puissent être remplacées.

Le remplacement de ressource

Le modèle de conservation de ressources suggère aussi, que bien que la perte de ressources soit stressante, les individus peuvent employer d'autres ressources pour compenser cette perte nette (Pearlin et al., 1981). De nombreuses études montrent, par exemple, qu'après la perte du respect de soi, les gens essaient directement de changer les conditions potentiellement préjudiciables pour faciliter des réactions positives, ou regagnent leur estime dans d'autres secteurs. Cependant en blâmant les victimes il peut parfois y avoir des sous-entendus : « s'ils avaient seulement bien employé leurs ressources, ils pourraient surmonter le stress. » Mais les ressources ne sont pas distribuées également et les gens qui manquent de ressources sont les plus vulnérables aux pertes complémentaires, Dohrenwend, (1978). Face à la perte de ressources, les individus peuvent changer leur centre d'attention.

Le changement du centre d'attention.

D'abord les individus peuvent conserver des ressources en réinterprétant la menace comme un défi (Kobasa, 1979). Ainsi, les gens peuvent se concentrer sur ce qu'ils pourraient gagner, au lieu de ce qu'ils pourraient perdre, dans la lumière d'une situation particulière. Pour lutter efficacement contre le stress, un travail sur les ressources peut-être également effectué.

La réévaluation de ressources.

Dans une situation donnée les individus évaluent les pertes et les gains. En plus de concentrer leur attention sur les ressources qui sont susceptibles d'être perdues ou gagnées, les individus pourraient combattre ce sentiment de perte en modifiant la valeur des ressources menacées ou perdues. Donc, par exemple, une mise à l'écart sociale, peut être allégée en minimisant la valeur donnée à cette relation perdue. Ce procédé semble être la solution la plus simple car, plutôt que combattre le facteur de stress ou de l'endurer, les individus pourraient simplement modifier leur interprétation des événements ainsi que leurs conséquences. Cependant, cela suppose également que la valeur accordée aux ressources internes et externes soit plus flexible/malléable qu'elle ne l'est en réalité. Certains individus peuvent placer leur espoir dans la capitalisation des ressources.

L'Espérance de Gain Net de Ressources

Le modèle de conservation de ressources suggère aussi ce qui, en partie, explique le comportement. Précisément, les individus sont motivés pour gagner des ressources. Cette motivation fait investir les gens dans des ressources pour enrichir leur réserve de ressource. Cela sert tant à les protéger de pertes futures, que cela contribue à augmenter leur statut social, l'amour, les biens, ou le respect de soi, selon les buts des individus et le sens de leur investissement. Les gens désirent, à cet égard, investir des ressources plus grandes pour une récompense plus grande ou pour augmenter les chances de récompense.

Le modèle de conservation de ressources prévoit que lorsqu'un tel investissement ne fournit pas de bon retour, les gens l'éprouveront comme une perte. La perte étant la perte du gain attendu ou prévu.

Il faut enfin souligner la forte relation qui se crée entre les gains successifs des ressources et les pertes de ressources. Hobfoll aborde le concept de la spirale des gains. En effet, la structure en réseau des ressources est la conséquence du fait que, lorsque l'on possède des ressources on peut en obtenir d'autres et donc le risque de perte décroît. A l'opposé, la spirale de perte est un appauvrissement en ressources qui augmente le risque potentiel de perdre de nouvelles ressources. Les spirales de perte se développent lorsque les individus manquent de ressources pour compenser leurs pertes.

De nombreux travaux ont complété ceux de Hobfoll. Freund et Riediger proposent de développer d'autres ressources et d'avoir un nouveau regard sur leur durée de vie. Si ces auteurs confirment l'importance de la perte des ressources, ils soulignent également l'importance du gain des ressources. Ils apportent une nouvelle destination dans les ressources. Il existe les ressources que tout individu possède (celles qui sont détruites et finies après leurs utilisation) et celles que l'acteur peut faire. Leur efficacité, utilisation est consacrée aux premières ressources.

La notion de durée est fondamentale. Les individus développeraient pendant les deux tiers de leur vie des ressources, car le dernier tiers de leur existence serait consacré à la menace de leurs pertes.

Problématique et méthodologie

Après avoir présenté notre problématique, nous indiquerons quelle méthodologie nous avons suivie. Des précisions sur le traitement des données et la mesure des échelles seront apportées.

Problématique

Nous avons cherché à comprendre pourquoi dans le milieu bancaire, les cadres partageaient ou pas leurs connaissances. Nous pensons que des individus plus instruits, avec des niveaux de formation plus élevés, allaient avoir des attitudes et comportements plus calculateurs, stratégiques, face au partage des connaissances. Notre recherche s'est focalisée sur le rôle des variables individuelles. Nous avons alors posé l'hypothèse suivante : comment les ressources des cadres bancaires sont-elles associées au partage des connaissances ?

Méthodologie et traitement des données

Nous avons soumis un questionnaire auto administré à 600 cadres bancaires. Le taux de retour a été de 45,5 %. Les répondants sont composés de 77 % d'hommes et de 23 % de femmes. L'âge moyen est de 47 ans. La majorité des hommes sont des directeurs d'agence (58 %). Seulement 25 % des femmes ont le même statut. Le reste étant principalement, des sous-directrices et chefs de service.

Le logiciel SPSS 14 a été utilisé pour le calcul des alphas de Cronbach, des échelles dans un premier temps, puis pour les retraitements statistiques ensuite, en particulier pour effectuer les régressions.

Les mesures

Hobfoll en 1989 a développé une échelle de mesure qui évalue cinq catégories de ressources différentes. Cette échelle a été traduite en français par la technique parallèle aveugle¹. Nous avons ensuite effectué une sélection des items. 40 ont été retenus. Les cinq catégories de ressources citées, se retrouvent dans notre échelle.

Une échelle complémentaire sur le partage des connaissances a été établie. Après des discussions auprès des directeurs de banques et des directeurs des ressources humaines, cinq connaissances clés, créatrices de valeur ont été définies.

Comme le montre l'annexe 1, les outils de mesure répondent aux exigences académiques. Nous pouvons regretter la faiblesse relative des ressources d'objet avec un alpha de Cronbach de 0,651. Cependant l'ensemble de l'échelle des ressources obtient un alpha de Cronbach satisfaisant de 0,80. En ce qui concerne l'échelle du partage des connaissances, l'alpha de Cronbach est convenable avec un résultat de 0,73.

Des statistiques ont permis de mesurer la détention des ressources, pour une grande majorité des cadres. A la question : pour vous est-il important de posséder

¹ Les différentes versions sont comparées et une version finale est élaborée, Guthery and Lowe, 1992 ; Peterson et al., 1995 cité par Mathieu et al., 2000.

des actifs financiers ?... 81 % ont répondu à droite d'une échelle de Lickert « Absolument d'accord », contre 7,54 %, à gauche « Pas du tout d'accord », les 11,46 % restant étant des indécis.

Des régressions ont également été effectuées, afin de mesurer l'impact des ressources sur le partage des connaissances. Les ressources caractéristiques personnelles ainsi que les ressources énergie sont associées le plus fortement au partage des connaissances (Bêta entre 0,2 et 0,3 en VA). Les ressources conditions et les ressources d'objet ont un peu moins d'impact sur le partage des connaissances. Elles obtiennent un Bêta entre 0,1 et 0,2 en VA². Enfin les ressources au travail sont les moins influentes, avec un Bêta inférieur à 0,1 en VA.

Discussion

Notre recherche a prouvé par le terrain que les ressources jouaient un rôle non négligeable dans l'attitude comportementale des cadres bancaires. Nous confirmons donc les travaux de S.Hobfoll (1989) qui mettent en avant l'importance des ressources dans la motivation des salariés et dans la lutte contre le stress. Il est intéressant de souligner que ces ressources peuvent venir en soutien à l'organisation, en particulier les ressources des caractéristiques personnelles (exemple, l'optimisme, le dynamisme à long terme...). A contrario, l'organisation dans sa structure, dans ses changements ou dans la reformulation des rôles de chacun, doit prendre en compte toutes les ressources de l'ensemble des cadres. Nous pouvons suggérer que les changements organisationnels ont des répercussions sur les ressources personnelles des cadres bancaires et que les modifications des ressources de ces derniers impactent à leur tour les groupes bancaires auxquels ils appartiennent. Cherniss (1990) a soutenu que « l'auto-efficacité » était une ressource clé dans les ressources des caractéristiques personnelles de la COR (1989,1998), et un facteur central dans l'épuisement professionnel. Les salariés qui ont un faible sentiment d'auto-efficacité peuvent subir très fortement, les charges de travail abondantes et le manque d'appui des supérieurs. Les entreprises qui désirent réduire les conditions organisationnelles conduisant à l'épuisement, augmentent les situations où les salariés vont se sentir dans des situations de succès et dans lesquelles ils vont pouvoir s'accomplir.

Ce constat impose donc une prise en compte réelle par la Direction des Ressources Humaines, des ressources de son personnel. Dans ses décisions elle doit être en mesure de tenir compte, des intérêts et des attentes de chacun. Ces résultats montrent l'importance de plus en plus forte de la prise en compte des acteurs de l'entreprise. Ces considérations sont primordiales dans le bon fonctionnement d'une

² Valeur Absolu

organisation. L'échange, le partage des connaissances, des savoirs, des savoir-faire en matière de gestion des risques, de la réglementation des contacts clients, seraient meilleurs si tout un chacun percevait qu'il est détenteur de ressources. Si l'entreprise accompagne l'individu, le soutient dans sa capacité à percevoir et à détenir de nouvelles ressources, voire à compenser ses pertes, sa motivation sera plus importante. A partir de nos résultats nous pouvons donc suggérer que la reconnaissance des ressources des salariés passe par la reconnaissance en général.

Lorsque les individus possèdent des ressources, ils peuvent avoir un comportement d'engagement envers leur entreprise. La théorie de la COR peut donc être également analysée au regard de la théorie de l'engagement, Kiesler (1970). Nous pouvons penser que plus les individus possèdent des ressources, plus ils vont s'engager dans leur organisation. L'engagement des salariés envers leur entreprise a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des quarante dernières années. Si l'intérêt des chercheurs et des praticiens provient en grande partie de la relation négative démontrée entre celui-ci et le départ volontaire de l'organisation, Tett et Meyer, (1993), la volonté de partir et de rester des salariés peut contribuer au bon fonctionnement de l'organisation. D'autres types d'engagement ont alors été étudiés K.Bentein, C.Vandenbergue, T.Dulac (2004). Trois formes d'engagement sont définies : 1) l'engagement affectif, qui désigne une identification, un engagement émotionnel à l'organisation ; 2) l'engagement de continuité, qui est basé sur les coûts perçus engendrés par la rupture du lien contractuel avec l'entreprise ; 3) et l'engagement normatif qui représente une attitude de loyauté envers l'organisation dérivée d'un sentiment d'obligation morale à son égard Allen et Meyer, (1990) ; Meyer et Allen, (1991) (1997). Nos résultats chiffrés montrent que les individus possédant des ressources s'engagent à la réussite de l'entreprise car ils partagent leurs connaissances.

Nous pouvons également confronter nos résultats à ceux de Lin. Ces recherches ont permis d'analyser l'impact des variables psychologiques sur le partage des connaissances, grâce à l'influence personnelle (la coopération). Cette dernière serait positivement corrélée à la confiance entre les collaborateurs et donc au partage des connaissances tacites. De même, les liens expressifs caractérisés par la relation à l'autre, le dialogue, l'affection, l'émotion seraient positivement corrélés à l'augmentation de la confiance entre les collaborateurs et donc au partage des connaissances tacites. Ces résultats sont confirmés dans notre recherche. Les ressources au travail caractérisées par les items (avoir l'appui de mes collaborateurs, recevoir de l'aide pour accomplir mes tâches, avoir un rôle de leader) sont corrélées de façon significative au partage des connaissances. C'est donc la relation à l'autre et l'importance du partage qui sont mis en avant dans le partage des connaissances.

Enfin, nous confirmons les études de Cabrera, Collins et Salgado qui montrent l'importance des variables psychologiques dans le partage des connaissances. Dans

leurs travaux de recherche, la personnalité est mesurée à travers le fait d'être agréable, d'être consciencieux et d'être franc. Deux variables ont une très forte corrélation avec le partage des connaissances : le fait d'être consciencieux et l'auto efficacité (illustré par sa capacité à percevoir son efficacité). Dans notre recherche, les ressources de caractéristiques personnelles mesurent l'auto efficacité grâce aux items : avoir le sentiment de ma réussite, avoir le sentiment que j'accomplis mes objectifs, avoir la capacité à organiser des tâches, avoir un sentiment positif de moi-même... Le fait d'être agréable, consciencieux est mesuré, toujours dans cette même variable, par les items : avoir de l'espoir, être optimiste, être motivé pour faire les choses, avoir de l'autodiscipline... Comme pour ces auteurs, notre variable des ressources caractéristiques personnelles est corrélée positivement au partage des connaissances.

Conclusion

Les apports de l'étude

Nous avons repris et adapté l'échelle de Hobfoll (1989) et créée une échelle sur le partage des connaissances dans le milieu bancaire.

L'objectif de la recherche était de mieux comprendre pourquoi les individus partagent ou pas leurs connaissances. Le fait de posséder des ressources incite-t-il au partage des connaissances ? Cette recherche a confirmé l'association entre la variable des ressources et celle du partage des connaissances. Les ressources des caractéristiques personnelles et les ressources énergie ont un impact sur le partage des connaissances.

De plus ce choix théorique est original et apporte une plus value, au regard en particulier de la théorie de l'équité d'Adams, souvent utilisée en gestion des ressources humaines. Cette théorie pose comme principe que chaque individu mesure le ratio entre sa contribution et sa rétribution dans l'entreprise. Il la compare ensuite à un individu référent. La motivation serait la conséquence d'une situation ressentie comme inéquitable. La motivation est donc dans ce cas, le fruit d'un processus qui met en relation l'individu et la société. La théorie de Hobfoll se différencie fondamentalement de cette approche. La motivation est le fruit d'un processus individuel. C'est la possession ou non de ressources qui déclenche la motivation. En outre, dans la théorie d'Adams, l'évaluation est subjective. L'individu évalue d'abord ses profits personnels, puis les compare avec d'autres individus. Dans la théorie de Hobfoll, l'évaluation est objective, ce qui signifie qu'elle n'est pas consciente. Elle est liée au Moi profond, elle est physiologique.

Les applications managériales

Nous allons discuter des principaux leviers d'actions mis à la disposition de ceux qui gèrent, managent, des équipes et sont confrontés au problème du partage des connaissances. Nous déterminerons comment mesurer et améliorer les aptitudes et attitudes requises pour le partage des connaissances.

Une des responsabilités de la Gestion des ressources Humaines est l'identification des compétences pour pouvoir ensuite les utiliser à bon escient. Elle se doit de contrôler également le bien-être de ses salariés, et donc la bonne circulation de l'information et le partage des connaissances.

Un des résultats de ce travail permet d'identifier quelles sont les influences de la préservation des ressources sur le partage des connaissances. La théorie de la COR peut permettre de nombreuses applications managériales. Le but étant de mesurer et d'améliorer les ressources au travail et les ressources caractéristiques personnelles.

Deux pistes de réflexions principales ont été menées. D'une part, le questionnaire sur la COR peut être intégré par un Directeur des Ressources Humaines ou par un cabinet spécialisé, au bilan de compétence. Il permet de faire le point sur l'importance que les salariés attribuent aux ressources, ainsi que sur leurs pertes ou gains éventuels. D'autre part, des modules de formation dans l'entreprise peuvent également permettre à tout un chacun de développer ou de conserver des ressources « clés ».

Après plusieurs entretiens avec des DRH et des professionnels, nous avons pu établir une série d'actions qui ont pour but d'améliorer l'acquisition, voire le perfectionnement de ces différentes ressources.

Lorsqu'un salarié ne se sent pas bien sur un poste défini, ou qu'il doit changer de fonction, de service, un bilan de compétence est effectué. Selon, le code du travail (art. L. 900-2), le bilan a pour objectif de permettre à des individus d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de détenir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation. Le bilan de compétences a pour vocation d'aider l'individu qui le demande, à analyser son parcours passé, à se situer dans le monde du travail, à planifier son parcours futur. C'est une démarche qui prépare à une évolution ultérieure et à l'idée de la planifier. Le questionnaire de la COR peut-être intégré dans cette méthodologie. Les ressources au travail vont pouvoir être évaluées en particulier grâce au bilan du capital professionnel. Les connaissances, les activités ainsi que l'inventaire des talents et comportements professionnels seront analysés dans une première partie. La seconde, mesurant le capital personnel, permettra d'intégrer les forces et les faiblesses de chacun au travers de ses aptitudes et qualités

diverses, ses relations ainsi que ses activités. Les ressources personnelles seront donc évaluées. La mesure des ressources des salariés doit pouvoir permettre, par la suite, de mettre en place des actions afin d'améliorer, de perfectionner, leurs acquisitions.

Trois formations clés ont été définies à partir de nos entretiens avec les Directeurs de Ressources Humaines : la prise de parole, la conduite de projet ainsi que l'accompagnement au changement. Ces formations favoriseraient le surplus de ressources suivantes : avoir des outils pour bien travailler, faire en sorte que le travail quotidien soit stimulant, avoir des résultats au travail, acquérir un bon niveau de formation, avoir le sentiment de sa propre réussite, avoir le sentiment d'accomplir des objectifs, avoir la capacité à organiser des tâches...

La première formation a pour but d'inciter fortement les salariés à suivre le séminaire sur la prise de parole. Les cadres bancaires divers pourraient déterminer avec leurs responsables hiérarchiques respectifs les situations de « prise de parole » auxquelles ils participent régulièrement ou occasionnellement. Ensuite, le public auquel ils sont habituellement confrontés doit être fourni. Les messages clés qui doivent passer ainsi que les objectifs attendus de ces prises de parole sont précisés. Enfin, les points particuliers sur lesquels ils doivent progresser, bien se perfectionner, ainsi que les futurs thèmes de la prochaine prise de parole significative sont mis à jour. Un « contrat d'objectif » doit-être passé entre le manager, son collaborateur et le formateur.

Un deuxième axe de réflexion a été mis à jour. Le suivi d'un séminaire sur la conduite et l'organisation d'un projet semble favoriser un gain de ressources important. Il sera déterminé selon les mêmes modalités que celles que nous avons précédemment citées. Il peut se dérouler sur deux jours alternés chacun par deux mois de travail personnel. L'amélioration du partage des connaissances passerait donc par le suivi et le déroulement type de ce genre de formation.

La première journée peut permettre un auto-rappel des « points de force » et des « points de vigilance » à prendre en compte prioritairement dans cette formation. Une présentation sur les fondamentaux de la conduite de projet, l'aspect méthodologique et comportemental seront présentés. La définition des grandes étapes de la conduite de projet permettra ensuite le travail sur un cas concret. Une attention particulière sera portée sur l'organisation du mode projet : les clés « d'une méthodologie projet » pragmatique et réaliste ainsi que sur la « prise de commande » d'un projet ou d'une mission transversale. Chaque manager devra savoir dire oui ou non, efficacement, en restant réaliste et définir la construction d'un reporting à valeur ajoutée. Une évaluation de la session et préparation de la journée deux, termineront cette première formation.

La seconde journée met en avant, la communication personnalisée au service des projets et des actions transversales ainsi que le partage des actions et travaux réalisés lors de l'inter session. La communication, les stratégies d'annonce comme l'importance du respect du délai et l'animation de l'équipe projet sont mises en avant. Un approfondissement de la communication personnalisée peut se faire grâce au « business Game ». L'évaluation de l'ensemble de la formation ainsi qu'une préparation et mise en application terminent la session.

Un suivi de la formation doit être l'occasion d'un rendez-vous mensuel avec le responsable hiérarchique durant toute la période de formation, de l'organisation d'une « réunion fin de projet » avec la Direction du manager ainsi que la remise d'un dossier de clôture.

Le troisième axe de réflexion a permis de mettre en avant une formation sur le changement. Un travail préparatoire doit permettre au responsable hiérarchique d'expliquer au salarié pourquoi il invite à suivre cette formation, ce qu'il peut en retirer, en attendre. Deux journées de formation auront pour objectifs de permettre à chaque employé de percevoir les fondamentaux de la préparation au changement, les dimensions méthodologiques et comportementales : différencier le changement de l'évolution, identifier et vaincre les résistances face au changement, définir les étapes clés d'un processus de changement.

Donc, cette seconde journée permettra de partager des travaux réalisés entre les deux journées de formation. L'accent sera porté sur la gestion des réactions des individus face aux changements et sur les méthodes qui permettent de faire vivre le changement.

Les limites de l'étude

Il est indispensable d'enrichir l'échelle du partage des connaissances. De nouvelles dimensions du concept pourraient être analysées.

Il convient ensuite de la tester, ainsi que l'échelle de la préservation des ressources auprès de plusieurs échantillons. Des études complémentaires pourraient être effectuées. Un choix, dans la population vaste des cadres, a dû être effectué. Seuls les salariés exerçant des métiers « purement bancaires » ont été retenus. Les cadres travaillant, dans le secteur de la gestion des ressources humaines, du marketing, pourraient être interrogés. Enfin un travail similaire pourrait être mené dans des entreprises de secteurs professionnelles différents.

Enfin la méthode d'enquête n'a pas été réalisée en face à face. Les Directeurs des Ressources Humaines s'y étant opposés. Malgré la possibilité pour les salariés,

de prendre contact avec nous, en cas de difficulté, les échanges ont été peu fréquents. Les cadres ont pu être confrontés à des difficultés de compréhension à la lecture du questionnaire.

Annexes :

Nom	α de Cronbach
Variables de premier degré	
conservation des ressources/objet	0,651
conservations des ressources/travail	0,821
conservation des ressources/condition	0,700
conservation des ressources/caractéristiques personnelles	0,918
conservation des ressources/énergie	0,741
Conservation des Ressources	0,805
Partage des Connaissances	0,735

Tableau 1: Récapitulatif des alphas de Cronbach, des échelles de la conservation des ressources et du partage des connaissances.

Pour moi il est très important de :

Items	Moyenne	Écart-type	Alpha
Ressources			0,80
Avoir le sentiment de ma réussite	4,18	0,883	
Avoir le sentiment d'être utile aux autres	4,42	0,798	
D'être fier de soi	3,91	0,939	
D'avoir du temps pour travailler	3,95	1,017	
D'avoir le sentiment que j'accomplis mes objectifs	4,41	0,879	
D'avoir les outils nécessaires pour bien travailler	4,21	0,953	
D'avoir de l'espoir	4,16	1,059	
D'avoir du dynamisme à long terme	4,36	0,887	
D'avoir le sentiment que mon succès futur dépend de moi	4,11	1,016	
Que le travail quotidien soit stimulant	4,28	0,953	
D'avoir la santé	4,66	0,829	
D'être optimiste	4,35	0,846	
D'avoir de l'ancienneté dans mon travail	3,20	1,209	
D'avoir le sens de l'humour	4,21	0,895	
D'avoir un emploi stable	4,06	0,990	
D'avoir le sentiment que je contrôle ma vie	4,00	1,067	

D'avoir un rôle de leader	4,04	0,942	
D'avoir de la facilité à bien communiquer	4,38	0,804	
D'avoir des résultats au travail	4,49	0,789	
D'avoir la capacité à organiser des tâches	4,30	0,871	
D'avoir le sens de l'engagement	4,44	0,880	
D'être proche avec au moins un ami	4,34	3,463	
D'avoir de l'argent pour mes "extras" ou mes dépenses supplémentaires	3,96	1,122	
D'avoir de l'autodiscipline	4,13	0,913	
D'être compris par mon employeur	4,21	0,974	
D'être motivé pour faire les choses	4,46	0,886	
D'avoir l'appui de mes collaborateurs	4,44	0,835	
D'avoir un revenu adéquat	4,32	0,893	
Items	Moyenne	Écart-type	Alpha
D'avoir le sentiment que je me connais	4,06	0,983	
D'avoir un bon niveau de formation	4,12	0,884	
De me sentir indépendant	4,07	0,981	
D'avoir des actifs financiers	3,61	1,099	
De savoir où je vais dans ma vie	4,21	0,936	
D'avoir l'affection des autres	3,79	1,028	
D'avoir une stabilité financière	4,24	0,861	
D'avoir le sentiment que ma vie a un but	4,37	0,856	
D'avoir un sentiment positif de moi même	4,27	0,858	
D'avoir des personnes de qui je peux apprendre	4,20	0,880	
De recevoir de l'aide pour accomplir des tâches au travail	3,88	0,990	
D'être loyal envers ses amis	4,63	0,757	
Partage des connaissances			0,73
La gestion des produits	5,39	1,842	
La gestion des risques	5,87	1,648	
La gestion de la réglementation	5,20	1,641	
La gestion des contacts clients	5,76	1,801	
Le management des équipes	5,63	2,020	

Tableau 1: Récapitulatif des moyennes, écarts types et alphas de Cronbach, des échelles de la conservation des ressources et du partage des connaissances

Bibliographie

- ALLEN N.J. et MEYER J.P., 1990, « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, p. 1-18.
- BENTEIN K., VANDENBERGUE C. et DULAC T., 2004, « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.

- BEYOU C., 2003, *Manager les connaissances*, Paris, Liaisons.
- CHERNISS, C., 1990, « The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout », *First International research Conference on Professional Burnout*, Krakow, Poland.
- FRANSMAN I., 1994, « Information, knowledge, vision and theories of the firm », *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3.
- HARRIS J., 1995, « Educational Telecomputing Projects : Information Collections », *The Computing Teacher*, vol. 22, n° 7.
- KOBASA S.C., 1979, « Stressful life events, personality, and health : An inquiry into hardiness », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 37, p. 1-11.
- MALLIE B., 2003, *Transformer le savoir en profit : Enjeux et bénéfices du knowledge management* Village Mondial.
- MALHORTA Y., 2000, « Knowledge Management New Organizations Forms : A Framework for Business Model Innovation », *Information Resources Management Journal*, vol. 13, n° 1, p. 5-14.
- MEYER J.P. et ALLEN N.J., 1991, « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1 p. 61-89.
- MEYER J.P. et ALLEN N.J., 1997, *Commitment in the workplace: theory, research, and application*, Newbury Park CA, Sage.
- PEARLIN L.I., LIEBERMAN M. A., MENAGHAN E.G. & MULLAN J.T., 1981, « The stress process », *Journal of Health and Social Behavior*, n° 22, p. 337-356.
- PRAX J.Y., 2003, *Le Manuel du Knowledge Management*, Paris, Dunod.
- TEET R.P. et MEYER J.P., 1993, « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings », *Personnel Psychology*, vol.46, p.259-293.