

PROPOSITION DE THÈSE CIFRE EN SCIENCES DE GESTION

PARTENAIRES : ARIANEGROUP, UCA (Université Côte d'Azur) – Instar, SKEMA Business School, Cercle « Knowledge & Collaborative Intelligence »

SUJET DE THÈSE : Stratégie de gestion des connaissances et performance technologique

CALENDRIER : Dépôt des candidatures jusqu'au 20 Mai 2019. Démarrage de la thèse en septembre 2019 (selon la date d'obtention du financement).

DESCRIPTION DU PROJET

1. CONTEXTE

ArianeGroup est un leader mondial de l'accès à l'espace, au service de ses clients institutionnels et commerciaux et de l'indépendance stratégique de l'Europe.

L'organisation conçoit des solutions innovantes et compétitives en matière de systèmes de lancement et d'applications spatiales civiles et militaires pour des clients institutionnels, commerciaux et industriels. Pour cela, ArianeGroup maîtrise les technologies les plus avancées, de l'ensemble du système à la propulsion, aux équipements et aux matériaux. L'organisation fait bénéficier les marchés de l'espace, de la défense, de l'énergie et d'autres secteurs industriels, de cette expertise et ce savoir-faire unique des équipes, à travers des produits, des équipements et des services à haute valeur ajoutée.

ArianeGroup est aujourd'hui confrontée à des enjeux stratégiques importants en termes d'innovation et de compétitivité. Dans ce contexte, mener une recherche sur les sources de la performance technologique nous paraît propice à une prise de recul et à alimenter la réflexion sur les enjeux actuels de l'entreprise.

2. PROBLEMATIQUE

L'objectif de cette recherche est de **comprendre comment une stratégie de gestion des connaissances peut être mise en œuvre pour développer l'innovation et maintenir la performance de l'entreprise au niveau technologique**. En particulier, ce travail pourra éclairer les liens entre les niveaux organisationnel et individuel de la gestion des connaissances. Cette recherche mettra en évidence les outils, processus et pratiques permettant de développer et de capitaliser sur les connaissances des experts, tels que les communautés de pratiques, en relation avec les compétences organisationnelles stratégiques de l'entreprise.

Ce travail de recherche est ancré dans le cadre de la théorie des ressources et compétences. Inspirée par Penrose (1959), la théorie des ressources et des compétences montre l'importance des ressources de l'entreprise et de leur agencement dans la performance de l'organisation. En particulier : "Seule la prise en considération conjointe des facteurs exogènes et endogènes permet de rendre compte du développement de la firme" (Koenig, 1999; p.201). L'approche par les ressources et les compétences, fondée par Wernerfelt, Winter et Barney dans les années 1980, pose que ces dernières sont la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Dans la lignée de cette approche, Teece, Pisano et Shuen (1992) stipulent qu'en plus des ressources de la firme, il faut considérer les mécanismes d'apprentissage et d'accumulation de nouvelles compétences, ainsi que les contraintes qui peuvent influencer sur ces mécanismes. Leur approche met l'accent sur le développement de compétences et de capacités (Koenig, 1999) et l'articulation des ressources (Eisenhardt & Martin, 2000) comme sources d'avantages concurrentiels. Pour mieux cerner comment les ressources et compétences de l'entreprise contribuent à sa performance, certains chercheurs proposent d'en analyser les micro-fondations. Le niveau micro peut correspondre aux routines organisationnelles, mais aussi, aux compétences individuelles (Cohen, 1996; Dosi et al., 2000; Eisenhardt & Bingham, 2011).

ArianeGroup a pour objectif de construire et mener une stratégie de gestion des connaissances qui lui permette de relever les défis stratégiques de l'entreprise. La gestion des connaissances porte sur la manière dont l'entreprise favorise la création, le partage, la diffusion et la réutilisation des connaissances. Les stratégies de gestion des connaissances peuvent favoriser la performance de l'entreprise en termes de collaboration, d'innovation et de développement (Gold et al., 2001). Ces stratégies portent sur plusieurs niveaux, notamment une dimension organisationnelle, une dimension communautaire, et une dimension individuelle, en lien avec la gestion des ressources humaines.

Ce travail de recherche pourrait ainsi s'articuler en plusieurs étapes.

- (1) Dans un premier temps, il conviendra de construire une revue de la littérature articulant les concepts d'apprentissage organisationnel, de communautés de pratiques, d'intelligence collective et de gestion des experts. Un premier état des lieux de l'entreprise sur ces sujets pourra être réalisé.
- (2) On pourra ensuite s'interroger sur la construction de la stratégie de gestion des connaissances dans l'entreprise, et sur la manière dont celle-ci articule compétences organisationnelles et compétences individuelles. Dans ce cadre, les outils de gestion et les processus mis en œuvre pourront être étudiés.

Nous proposons en particulier d'axer ce projet de recherche sur la gestion des experts dans l'entreprise, dans une optique de performance technologique. En effet, les experts peuvent être considérés comme une ressource clé d'ArianeGroup, et un élément central de sa stratégie de gestion des connaissances. Leurs compétences, et la gestion de ces dernières, jouent un rôle primordial pour l'entreprise.

Dans ce cadre, analyser la contribution des experts à la performance de l'entreprise, ainsi que les conditions de cette performance, est une démarche porteuse de valeur pour ArianeGroup. Les experts peuvent être définis comme des collaborateurs qui connaissent et disent la vérité

dans le domaine particulier de compétence dont ils sont crédités (Ancori, 2009 ; Bootz & Schenk, 2014). Ils ont à la fois la légitimité et la connaissance qui leur permettent d'influencer la prise de décision. Ils sont reconnus pour leur haut niveau de compétence. Les experts ont la capacité d'appliquer leurs connaissances dans différents contextes, grâce à ses capacités d'intuition et d'apprentissage. La connaissance des experts est basée sur des éléments tant tacites qu'explicites qui sont mobilisés pour résoudre des problèmes complexes. De plus, l'expert se caractérise par ses contributions à l'organisation. Ces contributions sont triples: (1) développement des connaissances, (2) dépannage ou assistance en matière de connaissances, et (3) facilitation des connaissances, qui comprend la capitalisation des connaissances et la facilitation des équipes de recherche.

Pour l'entreprise, capitaliser sur les connaissances des experts est un enjeu majeur. La gestion des experts comprend généralement trois dimensions (Bootz & Schenk, 2014) :

1. Evaluation des compétences. Il comprend les qualifications et les diplômes, ainsi que les capacités éprouvées. Les compétences des experts sont souvent tacites, ce qui rend leur évaluation difficile.
2. Apprentissage et formation. Cela peut se produire grâce à l'identification des employés à haut potentiel, le mentorat des employés ainsi que d'autres processus tels que la mobilité professionnelle et l'évolution de carrière, pour n'en nommer que quelques-uns.
3. Renforcement de la légitimité et de la confiance, par le biais de certifications, par exemple.

De plus, l'un des défis de la gestion des experts est dû à l'existence d'une «double échelle» en termes de développement de carrière. En effet, les experts n'ont pas les mêmes types de carrières que les gestionnaires. Cela peut être la source de tensions au sein de l'entreprise.

Fondé sur le cadre théorique des ressources et compétences, ce travail de recherche pourra éclairer l'articulation entre compétences individuelles et compétences organisationnelles.

3. OBJECTIFS

La thèse poursuit trois objectifs principaux :

- (1) Clarifier et approfondir, grâce à une revue de la littérature, les liens théoriques entre la gestion des ressources et des compétences, la gestion des connaissances, les outils et processus de gestion des connaissances et des experts, et la performance technologique de l'entreprise. Cette réflexion théorique sera faite en lien avec une compréhension approfondie du contexte particulier de Arianegroup. Comment les travaux de recherche existants s'appliquent-ils dans un contexte de très haute technologie et expertise ?
- (2) Etablir, grâce à une étude empirique qualitative, un premier état des lieux des ressources techniques de l'entreprise et des outils et processus de gestion des connaissances mis en œuvre, des perceptions des collaborateurs concernés, et des effets sur la performance technologique de l'organisation, de manière à préciser le périmètre de l'étude.

- (3) Analyser, grâce à une étude empirique approfondie, dans quelle mesure les différentes composantes de la stratégie de gestion des connaissances ont un impact sur les compétences organisationnelles, et à quelles conditions.

Bibliographie indicative :

Ancori, B. (2009). "Expertise et citoyenneté : les grecs anciens et nous." Revue d'anthropologie des connaissances 3(3): 485-529.

Bootz, J. P., & Schenk, E. (2014). "L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion." Management & Avenir 1: 78-100.

Cohen, M. D. (1996). "Individual learning and organizational routine: emerging connections." Organizational learning: 188-194.

Dosi, G., et al. (2000). "Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities." The nature and dynamics of organizational capabilities 1: 24.

Eisenhardt, K. M. and C. B. Bingham (2011). "Rational heuristics: the "simple rules" that strategists learn from process experience." Strategic Management Journal 32: 1437-1464.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: An organizational capabilities perspective." Journal of management information systems, 18(1): 185-214.

Eisenhardt, K. M. and J. A. Martin (2000). "Dynamic capabilities : what are they ?" Strategic Management Journal 21: 1105-1121.

Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle. G. Koenig, Economica: 199-239.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. N.Y., Wiley.

ENCADREMENT

Le/la candidat(e) sera principalement localisé(e) au sein d'Arianegroup, et bénéficiera des conditions matérielles et financières définies par l'entreprise d'accueil.

Le/la doctorant(e) sera encadré(e) par Ludmila Striukova, Professeur (HDR) en Innovation à SKEMA Business School et membre du laboratoire INSTAR de l'UCA, et par Aurore Haas Professeur en Gestion des connaissances à SKEMA Business School et membre du laboratoire INSTAR de l'UCA. Il/elle sera inscrit(e) à l'École Doctorale de l'UCA (Université Côte d'Azur : <http://www.ed-despeg-unice.fr/>).

La thèse s'inscrira dans le cadre des projets de recherche initiés par le Cercle « Knowledge & Collaborative Intelligence » (Direction Scientifique Aurore Haas, Professeur associé à Skema Business School). Le Cercle « Knowledge & Collaborative Intelligence » réunit entreprises et

chercheurs de Skema Business School autour de projets communs, pour mettre en œuvre l'organisation apprenante et la gestion des connaissances dans l'entreprise. Il a également pour mission de sensibiliser et de former les étudiants et les professionnels sur ces sujets.

Toutes les huit semaines environ, une réunion du comité de pilotage de la thèse aura lieu dans les locaux de SKEMA (Paris) et permettra de faire le point sur l'avancement du projet. Le comité de pilotage sera composé de Jean-Philippe Deloison, Head of Technical competence, Expertise and Knowledge management, Arianegroup, et de Aurore Haas, Professeur associée à SKEMA et Directrice Scientifique du Cercle Knowledge & Collaborative Intelligence.

PROFIL RECHERCHÉ

Le/la candidat(e) doit être issu(e) d'une filière en Management (RH/Comportement organisationnel/Stratégie) et être titulaire (ou en cours d'obtention pendant la phase de sélection) d'un Master 2 Recherche ou équivalent. Dans le cas où le/la candidat(e) ne serait pas encore titulaire du diplôme de Master, la demande de financement pourra éventuellement être faite par anticipation (cf. <http://www.anrt.asso.fr/fr/preparer-sa-cifre-7845>).

Par ailleurs, le/la candidat(e) doit avoir une connaissance approfondie des méthodes qualitatives et quantitatives de collecte et d'analyse des données. Un excellent niveau d'anglais est requis (capacité à lire des articles académiques en anglais, à s'exprimer avec aisance à l'oral).

DOCUMENTS À TRANSMETTRE

- CV et Lettre de motivation
- Deux lettres de recommandation
- Notes de Licence et Master (une note minimum de 14/20 au mémoire de Master est requise)
- Un exemplaire du mémoire de Master 2 (pro/recherche)
- Une note de recherche (2/3 pages) avec vos premières réflexions sur la thématique proposée

Documents à transmettre sous forme numérique à Aurore Haas et Ludmila Striukova avant le 20 Mai 2019.

CONTACT

Pour plus d'informations et/ou pour déposer votre candidature, contactez directement : Aurore Haas (aurore.haas@skema.edu) et Ludmila Striukova (ludmila.striukova@skema.edu).