

**« Le rôle du knowledge management et de l'intelligence économique dans le développement de la compétitivité des organisations »**

**BEZZAR Mohammed Soufyane**  
mohammedsoufyane.bezzar@yahoo.fr

**BENSAOULA Sarah**  
sarah.bensaoula@yahoo.fr  
**Université de Tlemcen**

**Résumé :**

*L'apparition de la notion knowledge management date des années 70 avec l'émergence de deux courants techniques (automatisation et système d'information) associés à une rupture de la chaîne de transmission du savoir (dévaluation des qualifications et marginalisation de l'expérience). Situation renforcée par les conséquences de la déstabilisation scolaire liée à l'allongement de la scolarité, l'émergence du doute sur les méthodes et l'impact des technologies de l'information et de la communication. Le terme management de la connaissance a réellement émergé dans les années 1990 à travers trois prises de consciences : 1° La connaissance reconnue comme centrale dans la « vie organisationnelle » et dans la « vie sociale ». 2° La nécessaire restructuration des organisations (publiques ou privées), pour assurer le management de la connaissance 3° Le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, de la zone géographique ou du pays grâce à la connaissance.*

*L'«entreprise de la connaissance» est un modèle d'entreprise englobant puisqu'il effectue le lien entre des principes et des pratiques concernant la totalité de l'entreprise en mettant l'accent sur ce qui serait susceptible de servir de base à ce qui permettrait de juger ce que devrait être une « bonne » gestion.*

**Mots clés** : knowledge management, gestion, compétitivité, intelligence économique.

**المخلص:**

*يرجع ظهور مصطلح ادارة المعرفة إلى سنوات السبعينات مع بروز الاتجاهين التقنيين (الأتمتة ونظام المعلومات) المرتبطانقطاع في سلسلة نقل المعرفة (انخفاض قيمة المؤهلات ونقص الخبرة). هذه الوضعية زادت تأزما بسبب عدم الاستقرار المدرسي المتعلق بالتعليم، وظهور شكوك حول أساليب وآثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. و تجدر الاشارة الى أن مصطلح إدارة المعرفة قد زاد بروزا في سنوات التسعينات من خلال: عنصر المعرفة بوصفها شرطا أساسيا "للحياة المنظمة" و "الحياة الاجتماعية". ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات (سواء العامة أو الخاصة) لضمان إدارة المعرفة. تعزيز الميزة التنافسية للشركة، والمنطقة الجغرافية أو البلد من خلال المعرفة و هذا ما يعرف "بشركة المعرفة" و التي هي عبارة عن نموذج مؤسسة شامل بما أنه يربط ما بين المبادئ والممارسات المتعلقة بكافة المؤسسة من خلال التركيز على ما يمكن أن يحكم على ما ينبغي أن يعرف "بالإدارة الجيدة".*

**كلمات مفتاحية** : إدارة المعرفة، التسيير، القدرة التنافسية، الذكاء الاقتصادي.

**1. Introduction :**

Le knowledge management est l'ensemble des processus mis en place par une organisation afin de créer, capturer, gérer, partager et appliquer ses connaissances en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques. Le knowledge management désigne la gestion, grâce à un support informatique, des informations pertinentes, autrement dit des connaissances, qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent. Le knowledge management traduit, capitalise et transmet les connaissances à l'intérieur de l'entreprise. C'est pourquoi il est associé à des supports informatiques collaboratifs qui permettent le partage et la diffusion de ces connaissances. C'est aussi une « méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux

collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information » ou encore « il s'agit de capter l'expertise, de la maintenir et de la réutiliser ».

Notre étude porte sur l'articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management par le biais d'une approche du processus de gestion de la connaissance. Les deux littératures tendent à affirmer la convergence des deux pratiques. L'IE et le KM s'inscrivent effectivement dans un même processus de transformation de l'information en connaissance actionnable dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

A partir de cela on peut poser notre problématique comme suit :

Comment le knowledge management et l'intelligence économique peuvent-ils contribuer au développement et l'amélioration de la compétitivité des organisations ?

Pour répondre à cette problématique notre recherche s'est articulée autour des points suivants :

- Définition du concept de Knowledge Management et de l'intelligence économique.
- L'Intelligence Economique (IE) et le Knowledge Management (KM) : quelle relation ?
- Le renforcement de la théorie de la firme basée sur les connaissances (*KBT*) .
- Les enjeux socio-économiques de la société de la connaissance.
- Le rôle du knowledge management et de l'intelligence économique dans le développement de la compétitivité des organisations.
- Et les défis actuels des organisations face à la mondialisation.

## **2. Définition du concept Knowledge Management :**

La notion de Knowledge Management apparaît aux Etats-Unis à la fin des années 80 au sein des journaux spécialisés tel que Harvard Business Review avant de gagner la presse grand public dans les années 90.<sup>1</sup>

Le Knowledge Management est une notion très difficile à définir. Cette définition se fonde sur trois points :

- **la prise de conscience** : le Knowledge Management existait avant (exemple de l'encyclopédie de Diderot) mais il n'était pas révélé. Il s'agit donc d'une évolution et non pas d'une révolution.
- **La coordination** : les nouveaux outils permettent d'échanger des informations à travers le monde en réseau de manière très rapide. On peut coordonner cette gestion des connaissances en utilisant les mêmes outils (même messagerie.....).
- **Le résultat opérationnel attendu** : l'objectif du knowledge management est d'avoir des résultats concrets, sur lesquels on peut compter pour développer sa propre activité et démontrer la viabilité de la solution.

On peut donc dire que le Knowledge Management est la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation.<sup>2</sup>

Selon Pierre BROUSTE et Dominique COTTE, consultants et fondateurs de la société OUROUK, le Knowledge Management peut se définir comme « l'élaboration, le partage, la diffusion des savoir-faire collectifs propres à l'entreprise ». Il s'agit ici d'utiliser l'ensemble des connaissances (explicites et tacites) de l'entreprise, afin de se différencier, d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. Ces savoirs doivent également être

---

<sup>1</sup>-PRAX Jean-Yves- « Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération » - Paris :Dunod, 2003, p.22-24

<sup>2</sup>-René-Charles Tisseyre –« Knowledge Management théorie et pratique de la gestion des connaissances » - HERMES sciences publications – année : 1999- page 05.

modélisés, systématisés et transmis en interne et auprès des nouveaux-venus<sup>3</sup> pour pouvoir constituer la valeur ajoutée de l'entreprise. Cette définition est proche de celle anglo-saxonne qui définit le Knowledge Management comme « la création de valeur ajoutée à partir de la mobilisation des actifs immatériels. » Et qui est plus porteur de gains de productivité à court terme.<sup>4</sup>

A la fin du 19<sup>e</sup> siècle, l'OST<sup>5</sup> de TAYLOR visait à optimiser les connaissances de l'entreprise afin d'augmenter la productivité. Il s'agissait de décomposer les processus en tâches simples et de mesurer l'activité en temps. Il a donc mené une réflexion sur la rédaction des guides dans la réalisation des tâches (approche mécaniste et réductrice) de façon à ce que les ouvriers ne soient plus que de simples exécutants.

Suite à la Seconde Guerre Mondiale et à l'augmentation des défauts sur les produits, apparaît la Démarche Qualité première version. Celle-ci passe par la formalisation des pratiques afin d'harmoniser les procédures présentes au sein de l'entreprise. Les notions de « Qualité totale » et de « Management par la Qualité Totale » apparaissent par la suite.

Dans les années 70, les techniques documentaires en entreprise (bibliothéconomie) naissent de la nécessité de maîtriser l'explosion documentaire. Il s'agit de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information à partir des méthodes et d'outils de gestion de l'information. Parallèlement, les entreprises se préoccupent de pérenniser leur mémoire (mémoire d'entreprise).

Les notions de veille technologique et d'intelligence économique apparaissent ensuite dans les années 80. Il s'agit de mobiliser les ressources externes et internes de l'entreprise pour lui permettre d'agir en conséquent.

Ainsi comme le précisent Pierre BROUSTE et Dominique COTTE, « les problématiques mettant d'une manière ou d'une autre, l'information ou la connaissance au centre des préoccupations du management des organisations, sont tout sauf récentes ». Pour pouvoir anticiper, l'entreprise a besoin d'informations (informations sur le marché, sur la concurrence, sur les technologies, sur les réglementations...).

Nous sommes dans l'économie de l'information et de la connaissance, toute entreprise qui ne cherche pas à maîtriser les informations provenant de son environnement est vouée à l'échec. C'est à ce niveau que s'installe l'intelligence économique dans l'entreprise pour comprendre, s'adapter, agir, anticiper, et influencer son environnement tout en protégeant son patrimoine.

### **3. Définition de l'intelligence économique :**

Le rapport au commissariat général du plan de « Henry Martre »<sup>6</sup> (1994) définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel ». Partant de cette définition, des raffinements sont proposés dans une perspective tantôt managériale mettant l'accent sur l'importance cruciale de l'action stratégique de l'intelligence économique qui constitue le sens même d'une démarche d'intelligence économique. Tantôt cognitive insistant sur les processus

<sup>3</sup>- BROUSTE Pierre, COTTE Dominique- « Les tablettes...d'Ourouk- Le Knowledge Management » - Paris - mai 1999, n° : 05.

<sup>4</sup>- BROUSTE Pierre, COTTE Dominique. Les tablettes...d'Ourouk. Le Knowledge Management. Op.cit.- n°05.

<sup>5</sup>- OST : Organisation Scientifique du Travail

<sup>6</sup>-« il a été en 1994 l'auteur d'un premier rapport sur l'intelligence économique intitulé Intelligence économique et stratégie des entreprises».

d'échange d'une information considérée comme stratégique pour l'entreprise. Voir même coordinatrice, l'intelligence économique renvoyant à la capacité à combiner efficacement des savoir-faire et compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit.<sup>7</sup> Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne «intelligence» signifie recherche d'information, activité de renseignement.

#### **4. L'Intelligence Economique (IE) et le Knowledge Management (KM) : quelle relation ?**

Le KM est décrit comme le processus systématique qui permet de : trouver, choisir, organiser, interpréter et présenter l'information de manière à améliorer la compréhension des collaborateurs faisant partie d'un centre d'intérêt spécifique. Le KM aide l'organisation à gagner de la perspicacité et à structurer sa propre expérience. Les activités spécifiques du KM aident l'organisation à se concentrer sur l'acquisition, le stockage et l'utilisation des connaissances pour des activités telles que la résolution des problèmes, l'amélioration des processus internes, la planification stratégique et la prise de décision. De son côté, le cœur de l'IE est la collecte, l'analyse et la distribution de l'information. Son objectif, est de soutenir le processus de prise de décisions stratégiques. L'IE permet donc de répondre aux besoins informationnels en tenant compte, d'une part, des connaissances possédées ou à acquérir par l'organisation et, d'autre part, de la posture stratégique délibérément adoptée par l'organisation. En ce sens, la réflexion stratégique à laquelle elle contribue devrait toujours être conçue selon une double approche (Petrini et Pozzebon, 2008) : Fonder le traitement et l'analyse de l'information sur l'avantage concurrentiel visé au regard des savoirs et des savoir-faire possédés ou à posséder ; Elaborer l'information en tenant compte rigoureusement des orientations stratégiques définies par les décideurs stratégiques. L'IE et le KM consistent en une gestion stratégique de l'information et de la connaissance fondée sur une diffusion transversale et un décloisonnement des relations par la connaissance des jeux d'acteurs. Ils regroupent un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information organisés dans le temps et dont la seule combinaison permet d'obtenir des informations et des connaissances actionnables, au sens d'Argyris (1995). Tandis que l'IE est préoccupée par la collecte des informations sur l'environnement externe de l'entreprise en vue d'acquérir un avantage concurrentiel (Williams, 2002), la plupart des investigations se réunirent sur le fait que le KM est une démarche de collecte des connaissances stockées dans l'instinct des employés (Nidumolu&al., 2001). La combinaison d'un KM efficace et d'une IE appropriée fournira la bonne information, à la bonne personne et au bon moment. Malgré les intersections et recoupements entre ces champs, chacun dispose de qualités uniques qui le différencient de l'autre.<sup>8</sup>

**Tableau 01 : Une comparaison entre le KM et l'IE**

<b>Knowledge Management (KM)</b>	<b>Intelligence Economique (IE)</b>
Interne	Externe
Réactive	Proactive
Perspective de long terme	Perspective de court terme et de long terme
Technology-based	Source-based
Dépend des compétences (salariés)	Environnement (PESTL <sup>9</sup> )
Volonté et contributions des salariés Connaissances et informations	Donnée, information, connaissance

**Source** : Boulbeba SLAMA-Oussama AMMAR- « la synergie entre intelligence économique et knowledge management »-op.cit.- page n° : 08.

<sup>7</sup>-Bernard Guilhon-Jean-louis Levet – « de l'intelligence économique à l'économie de la croissance »-édition Economica -Paris-année:2003-page:17.

<sup>8</sup> -Boulbeba SLAMA-Oussama AMMAR-la synergie entre intelligence économique et knowledge management-XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique-page 07, 08.

<sup>9</sup> -Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal.

L'objectif de ces deux concepts consiste, à localiser et à diffuser de l'information/connaissance appropriée au sein et en dehors de l'entreprise en lui donnant un sens pour une prise de décision efficace. Le KM est destiné à favoriser le travail de groupe en améliorant la communication entre les membres d'une même entreprise. En ce sens, il favorise l'IE en fournissant des outils de circulation des informations entre les experts au sein de l'organisation et inter organisations. En effet l'IE s'inscrit dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prise de décisions (Bournois et Romani, 2000). Ce processus se rapproche largement de celui de KM dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance (Prahalad et Hamel, 1990 ; Spender et Grant, 1996). La finalité de ces deux processus est de tirer un avantage concurrentiel durable pour faire face à un environnement mouvant et fortement concurrentiel. L'IE apparaît donc comme une source d'information particulière du KM en vue de faciliter la prise décision.<sup>10</sup>

##### **5. Le renforcement de la théorie de la firme basée sur les connaissances (KBT) :**

Pour éviter les travers des effets de mode en gestion, le concept de management des connaissances doit s'appuyer sur une théorie rigoureuse. Aujourd'hui, les chercheurs dans le domaine du management stratégique sont en train de développer, non sans difficultés, une nouvelle théorie de la firme basée sur les connaissances. Cette théorie est le prolongement des premiers travaux de Penrose sur le développement de la firme et des développements contemporains sur l'approche par les ressources. Les premières conceptualisations de la théorie de la firme basée sur les connaissances ont pris lieu depuis 1992, date de publication des premiers travaux fondateurs de Bruce Kogut et Udo Zander sur la question. Les développements théoriques qui s'en suivaient ont investi les trois questions fondamentales quand il s'agit d'une théorie de la firme: L'existence de la firme (pourquoi la firme existe-elle?), les limites de la firme (quelles sont les frontières de la firme?) et la structuration interne (Quels sont les mécanismes de structuration et d'organisation internes à l'organisation?). Le développement de la théorie donnera certainement une assise théorique importante pour appréhender avec plus d'acuité la problématique de la connaissance dans l'entreprise. Il est donc urgent qu'un tel axe de recherche soit investi par les chercheurs sur le management des connaissances.<sup>11</sup>

##### **6. Les enjeux socio-économiques de la société de la connaissance :**

L'avènement de l'économie de la connaissance marque une reconfiguration du modèle économique des grandes entreprises, l'avantage concurrentiel n'est plus lié à la capacité productive mais à la capacité d'innovation. S'il est possible d'identifier la production de connaissance à l'aide d'indicateurs de dépense recherche et développement et formation, cette approche est trop réductrice pour comprendre les enjeux réels d'une société de la connaissance et il convient d'inclure les activités intellectuelles dont la finalité est d'utiliser un capital de connaissance et des capacités cognitives pour faire face à une problématique organisationnelle. Les cabinets de conseil, d'avocat, banques d'affaire et autres organisations sont autant de parties prenantes de la société de la connaissance.<sup>12</sup>

De la même façon, si l'avènement de la société de la connaissance peut être mesuré à l'accroissement de la population des travailleurs du savoir, la dimension économique n'est pas suffisante pour en appréhender les enjeux et il est nécessaire d'intégrer les aspects

<sup>10</sup> -Boulbeba SLAMA-Oussama AMMAR- « la synergie entre intelligence économique et knowledge management » -XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique-page 07, 08.

<sup>11</sup> -Nizar Mansour-le Knowledge Management « lecture par les modes managériales et agenda de recherche »-Arabie Saoudite-année : 2011-page : 14.

<sup>12</sup> -michel ferrary,Yvon Presqueux -« management de la connaissance »Avril 2008-paris-page : page :17

politiques et sociologiques qui interviennent dans la régulation des relations entre les différentes parties prenantes.

La connaissance devient un enjeu de pouvoir à tous niveaux, au sein de l'entreprise entre les managers et les détenteurs de la connaissance, entre entreprise concurrentes pour garder ou recruter ces derniers, entre les états pour attirer les travailleurs, entre les différentes professions détentrices de connaissance, plus globalement entre parties prenantes pour s'approprier la rente économique conférée par la maîtrise de la connaissance.<sup>13</sup>

### **7. Le rôle du knowledge management et de l'intelligence économique dans le développement de la compétitivité des organisations :**

Le rôle premier du management des connaissances et de l'intelligence économique est de rénover les méthodes de gestion et d'exploitation des connaissances, de passer des armoires pleines de dossiers inexploités et d'information dormante en information vivante et capitalisable. Il s'agit avant tout de détecter et d'exploiter le qualitatif des entreprises, de s'appuyer sur le capital intellectuel et immatériel de l'entreprise pour constituer une mémoire d'entreprise qui évolue avec elle. En résumé, le management des connaissances peut être défini comme l'utilisation systématique et organisée des savoirs utilisés tous les jours par l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, deux étapes sont nécessaires :

**Tableau 02 : Corrélations entre le management des connaissances et les parties prenantes de l'entreprise**

<b>Partie prenante</b>	<b>Domaine d'application</b>	<b>Bénéfices</b>
Client	Gestion de la relation client	-Meilleure connaissance des clients ; - Lancement de programmes marketing plus efficaces ; - Amélioration du service client.
Collaborateur	Gestion des RH	- Mise en place de plans de formation mieux adaptés ; - Meilleure diffusion des compétences dans l'entreprise ; - Constitution de groupes de travail performants.
Marché	Conception et développement de produits	- Mise en place de plans de formation mieux adaptés ; - Meilleure diffusion des compétences dans l'entreprise ; - Constitution de groupes de travail performants.
Économie	Planification de l'activité	- Connaissance approfondie des tendances et des cycles ; - Meilleure gestion des crises ; - Analyse plus fine de la concurrence.

**Source :** G. Balmisse, Gestion des connaissances, outils et applications du Knowledge Management, Vuibert, 2002

<sup>13</sup> -michel ferrary, Yvon Presqueux - « management de la connaissance »-Avril 2008-paris-page : page :17

Un tel processus se base sur l'environnement de l'entreprise (il doit faciliter le partage et le transfert des connaissances), les échanges en groupe de travail (il permet de transformer l'information en innovation), l'apprentissage (il permet de diffuser les connaissances et d'empêcher qu'elles ne soient détenues par une personne unique) et les réseaux entre salariés. Finalement, le management des connaissances nourrit l'évolution des connaissances de l'entreprise.<sup>14</sup>

### **8. Les défis actuels des organisations face à la mondialisation :**

En [français](#), le mot mondialisation apparaît pour la première fois dans un ouvrage de [Paul Otlet](#) en 1916. Le mot désigne alors une appropriation à l'échelle du monde et s'inscrit dans une réflexion sur la réorganisation de la vie internationale après la guerre. Cependant, les occurrences restent rares durant l'entre-deux-guerres.

En 1907, dans le cadre d'une réflexion sur la place de l'ethnographie dans l'enseignement, [Arnold van Gennep](#) parle d'un « mondialisme croissant » ; en 1933, il écrit : « car nous vivons en plein dans ce que je nommerai la *Mondialisation de l'Humanité* ». Les guillemets dans un cas, l'italique dans l'autre montrent que les mots sont nouveaux. Après la Seconde Guerre mondiale le mot est employé de façon croissante.<sup>15</sup>

La mondialisation est un processus historique d'extension progressive du capitalisme dans l'espace géographique mondial.<sup>16</sup> A l'heure actuelle, nous vivons la troisième phase de la mondialisation après celle issue de l'extension de l'espace mondial après les grandes découvertes de la renaissance et après celle liée à la colonisation et aux relations des puissances occidentales avec leurs colonies. Cette mondialisation n'inclut cependant pas tout le monde, il reste des parties des territoires qui en sont exclus. Elle constitue une mise en relation des différentes composantes du monde, d'ensembles géographiques et d'acteurs différents qui s'articulent en système. Elle est le fruit de nouvelles interdépendances entre des acteurs multiples. Elle se déploie sur la planète à la fois dans le champ de l'international – c'est-à-dire des relations entre États – et dans celui du transnational qui, à l'inverse, se joue des frontières. Elle place ainsi sur la scène mondiale des acteurs non étatiques qui sont en relation entre eux et qui sont en relation d'interdépendance avec les États. Les interventions des différents acteurs se croisent, se combattent, s'additionnent et forment des réseaux. Ces réseaux associent des axes (des routes, des lignes téléphoniques, etc.) et des éléments nodaux (des villes) nécessaires à l'organisation des flux (de personnes, de marchandises, de capitaux, d'informations, de valeurs). L'universalisation, ce terme renvoie à la dynamique des relations et interactions de la sphère des relations internationales entre États : logique de puissance et de domination, nature des coopérations, notamment. Globalisation : le fait d'organiser ou de <sup>17</sup>représenter un ensemble de phénomènes globalement, et non pas indépendamment les uns des autres.(voir tableau).

Si aujourd'hui, la mondialisation semble réinterpréter l'organisation des espaces dans le champ de l'international et du transnational, si les réseaux se surimposent aux pavages des États et de leurs frontières, il serait très imprudent de négliger les États sous prétexte de mondialisation. La mondialisation est née, dans des cadres étatiques, dans les pays les plus développés et d'abord les États-Unis, comme en témoigne la naissance des TIC. Les États trouvent dans la mondialisation un rôle nouveau. Leur politique influe sur la compétitivité de leur territoire, sur ses avantages comparatifs.

<sup>14</sup>-BENJAMIN Chaminade –« le-management des connaissances comme avantage compétitif-ISO Management Système » – mars-avril 2004-page : 29.

<sup>15</sup>-l'encyclopédie libre- « Wikipédia-<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation> » - Date de consultation : 20/09/2015.

<sup>16</sup>-Laurent Carroué- « Géographie de la mondialisation »- Armand Colin-année : 2002- page n° :04.

<sup>17</sup>-Manuel Belin- « la mondialisation en fonctionnement »-page n° : 10.

### I. Les pays développés, centres d'impulsion de la Mondialisation

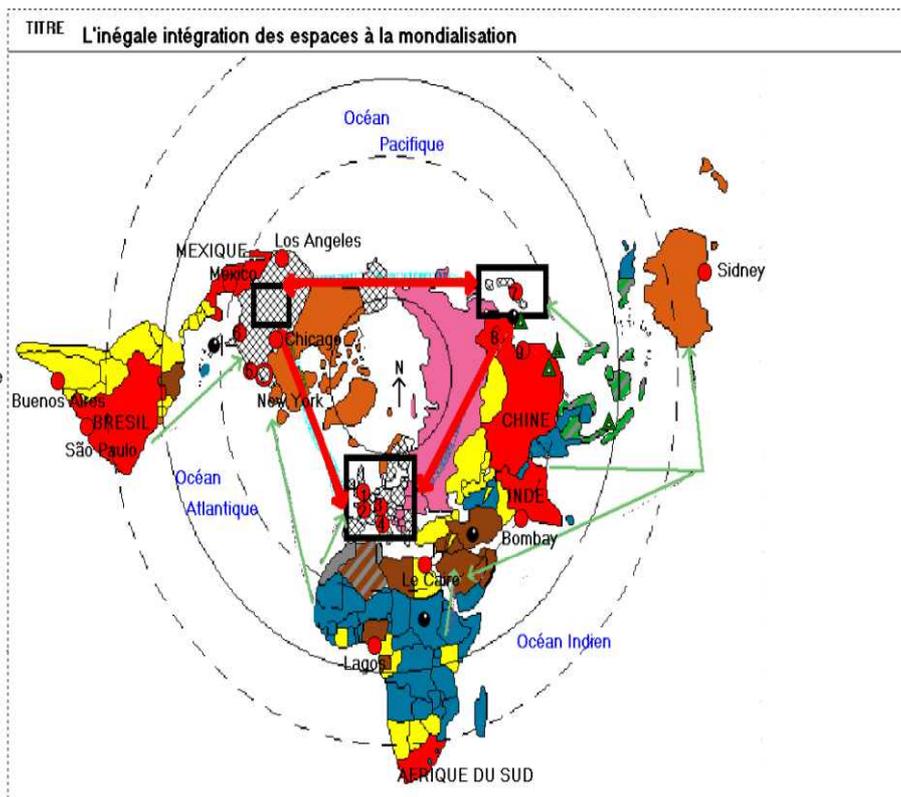
- A. Les pôles majeurs dirigent la mondialisation
- Limite Nord/Sud
  - ▨ Les pôles de la Triade, premiers centres d'impulsion de la mondialisation
  - New-York, archétype de la ville monde
  - L'archipel mégapolitain mondial
  - Pays développés
  - Ex bloc communiste en reconversion
  - ▲ NPI1, Nouveaux Pays Industrialisés de première génération ou dragons asiatiques
- B. Des flux, reflets des inégalités mondiales
- ➔ Les flux commerciaux et financiers polarisés par la Triade
  - ➔ Les flux migratoires, reflet des inégalités de développement à l'échelle mondiale

### II. Des Suds intégrés à l'économie mondiale

- Les puissances émergentes
- Les NPI2, Nouveaux Pays Industrialisés de deuxième génération ou bébés tigres.
- Les pays rentiers de la vente d'hydrocarbures
- Les pays ateliers

### III. Les pays en marge de la mondialisation

- PED, Pays en développement dont l'insertion dans la mondialisation est variable
- PMA, Pays les moins avancés, les plus pauvres de la planète
- Pays sous embargo des Etats-Unis
- ⚡ Pays frappés par les guerres préventives des Etats-Unis après 2001



- |              |            |
|--------------|------------|
| 1 Londres    | 8 Beijing  |
| 2 Paris      | 9 Shanghai |
| 3 Francfort  |            |
| 4 Milan      |            |
| 5 Washington |            |
| 6 Houston    |            |
| 7 Tokyo      |            |

**Source** : Laurent Carroué- « Géographie de la mondialisation »- op.cit.- page n° :04

Cela va des zones franches à la législation économique, sociale ou environnementale, sans compter les outils plus classiques, les aides aux entreprises, les marchés d'Etat dans les domaines militaires ou énergétique (Gazprom en Russie), jusqu'aux paradis fiscaux, mariage consommé entre Etats et logique de la mondialisation financière poussée à l'extrême. La crise économique qui a débuté en 2008 rappelle que les Etats restent des acteurs clés, y compris du jeu économique. La crise pose la question de la régulation de la mondialisation ou d'un certain encadrement de ses excès. Si l'on se tourne vers les organisations internationales son compte d'abord sur les Etats qui en constituent l'armature. Les grandes organisations régionales impliquent que les Etats abandonnent certains éléments de leur souveraineté. De même l'Etat est important comme le montre l'importance des frontières et l'émergence des nationalismes dans certains pays, face à une mondialisation perçue comme une perte d'identité.

La mondialisation-globalisation se prête depuis trente ans à des interprétations passionnées. Et depuis le 11 septembre 2001, l'opposition entre visions du monde concurrentes s'est exacerbée. Il ne s'agit pas de se demander si la mondialisation est bonne ou mauvaise, mais de s'interroger pour savoir comment elle est comprise, appliquée par les êtres humains.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> -François Chaubet- « la mondialisation culturelle »- chapitre trois : « Les interprétations de la mondialisation-globalisation »- Presse universitaire de France- année : 2013.

## **9. Conclusion :**

Comme dans tous les pays industrialisés, le savoir est en passe de devenir une arme concurrentielle plus efficace que la maîtrise des ressources naturelles, le travail ou le capital. Moteur de la pérennité et de la croissance des entreprises, la connaissance est une ressource stratégique qu'il est devenu impératif de gérer. En effet, deux voies s'ouvrent aujourd'hui pour le Knowledge Management :

- La première consiste à ce que le Knowledge Management devienne une discipline à part entière comme la finance par exemple.
- La seconde correspond à fusionner le Knowledge Management dans les autres disciplines étant donné le caractère général du problème posé.

C'est ainsi que pour Hervé Sérieyx, président du groupe Quaternaire « la société du savoir, celle qui permettra à un pays d'améliorer sans cesse son Bonheur National Brut et à une entreprise d'accroître sa performance, suppose la synergie des connaissances ; au cœur de cette synergie : le Knowledge Management».

## **Références :**

1. PRAX Jean-Yves- « Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération » - Paris : Dunod , 2003.
2. René-Charles Tisseyre –« Knowledge Management théorie et pratique de la gestion des connaissances » - HERMES sciences publications – année : 1999.
3. BROUSTE Pierre, COTTE Dominique- « Les tablettes....d'Ourouk- Le Knowledge Management » - Paris - mai 1999, n° : 05.
4. Bernard Guilhon- Jean louis Levet – « de l'intelligence économique à l'économie de la croissance »- édition Economica -Paris- année: 2003.
5. Boulbeba SLAMA-Oussama AMMAR-la synergie entre intelligence économique et knowledge management-XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique.
6. Nizar Mansour-le knowledge Management « lecture par les modes managériales et agenda de recherche »-arabie saoudite-année : 2011.
7. Michel ferrary, Yvon Presqueux-« management de la connaissance »Avril 2008-paris.
8. G. Balnisse, Gestion des connaissances, outils et applications du Knowledge Management, Vuibert, 2002.
9. Guy Massé,Françoise Thibaut-intelligence économique-un guide pour une économie de l'intelligence-editions de Boeck université-année :2001-bruxelles.
10. AudreyKnauf-Lesdispositifsd'intelligenceéconomique:Compétenceset fonctionsutilesàleurpilotage- L'Harmattan-année : 2010.
11. Mohamed Nabil EL MABROUKI- « l'intelligence économique « quels apports à la gestion des risques »- Université Paris XI - Faculté Jean Monnet-France.
12. BENJAMIN Chaminade –« le-management des connaissances comme avantage compétitif-ISO Management Système » – mars-avril 2004.
13. Manuel Belin- « la mondialisation en fonctionnement »-page n° : 10.
14. Laurent Carroué - « Géographie de la mondialisation »- Armand Colin-année : 2002.
15. François Chaubet- « la mondialisation culturelle »- chapitre trois : « Les interprétations de la mondialisation-globalisation »- Presse universitaire de France- année : 2013.
16. l'encyclopédie libre- « Wikipédia-<https://fr.wikipedia.org/wiki/Mondialisation> ».