Déterminants et conséquence de la gestion des connaissances clients

Determinants and consequence of the customer knowledge management

Abdelkader BOUZIDI
Higher Institute of Accounting and Administration of the Companies, LIGUE Laboratory, Manouba University, Tunisia, Ph.D. student
Phone: (216) 21 606 798
Abdelkader.bouzidi@yahoo.fr

Jamel-Eddine GHARBI, Ph.D.
Faculty of Law, Economics and Business Administration of Jendouba, LIGUE Laboratory, Maître de conferences
Address: 18, rue 2 mars, 8100 Jendouba, Tunisia
Phone: (216) 97 117 400, Fax: (216) 78 601 176
jgharbi@yahoo.com

Déterminants et conséquence de la gestion des connaissances clients

Résumé :
L'objet de cette recherche est de s'intéresser au concept de la gestion des connaissances client et d'appréhender les facteurs qui l'influencent, tels que l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication, la capacité du personnel à utiliser ces technologies et leur compétence de communication. Cette investigation traite aussi l'impact de la gestion des connaissances client sur la performance de l'entreprise. Une étude exploratoire montre que la gestion des connaissances client a un impact positif sur la performance. L'objectif est de savoir si les entreprises tunisiennes ou étrangères implantées dans le territoire tunisien accordent une importance à ce concept et aux facteurs qui l'influence. Nous désirons aussi savoir si les applications de la gestion des connaissances client a un impact sur la performance des entreprises.

Mots-clés: Gestion des connaissances client, Performance, Infrastructure des TIC, Capacité à utiliser les TIC, Compétence de communication.

Determinants and consequence of the customer knowledge management

Summary:
The object of this research is to be interested in the concept of the customer knowledge management and to apprehend the factors which influence it, such as the infrastructure of communication and information technologies, the capacity of the personnel to use these technologies and their competence of communication. This investigation treats also the impact of the customer knowledge management on the performance of the company. An exploratory study shows that the knowledge management customer has a positive impact on the performance. The objective is to know if the Tunisian or foreign companies established in the Tunisian territory attach an importance to this concept and the factors which influence it. We also wish to know if the business applications of knowledge management have an impact on the performance of the companies.

Key words: Customer knowledge management, Performance, Infrastructure ICT, Ability to use ICT, Communication competence.

Introduction

Les connaissances ont plus que jamais de l'importance. Les stratégies de l'entreprise font part de la nécessité de s'appuyer sur les ressources en connaissances. Les entreprises prennent de plus en plus conscience du fait que cette dernière, est une ressource dont l'acquisition, le traitement et l'exploitation efficace nécessitent des politiques et des pratiques de gestion spécifiques (Kremp et Mairesse, 2003). Earl (2003) considère que les connaissances s'intensifient lorsqu'elles sont partagées. Par conséquent, l'utilisation des connaissances est considérée comme une source d'avantage compétitif pour les entreprises.

Le surcroît d'intérêt que la gestion des connaissances a suscité dans les pays occidentaux depuis le milieu des années 90 est encore plus patent dans sa pratique par les organisations que dans les pléthores des articles, publications et conférences théoriques qui lui ont été consacrés Quintas (2003). Dans les autres pays, comme c'est le cas de la Tunisie, les recherches sur la gestion des connaissances prennent de plus en plus de l'importance. La gestion des connaissances recouvre tout processus ou pratique tendant à acquérir, saisir, partager, exploiter des savoirs productifs où qu'ils se trouvent afin d'améliorer l'apprentissage et les performances au sein l'organisation. Elle devient, de plus en plus, une nécessité pour les entreprises qui peuvent bien l'exploiter pour réaliser l'objectif de la performance

Les connaissances clients occupent, de leur part, une importance qui s'intensifie rapidement avec l'orientation des entreprises à une approche relationnelle avec leurs clients. Pour de nombreuses organisations, les échanges des connaissances transfrontières ont essentiellement trait aux clients et aux fournisseurs et. En fait, comprendre le client est désormais une priorité d'acquisition des connaissances nécessaires (Quintas, 2003).

Pareillement à la gestion des connaissances, la gestion des connaissances clients devrait avoir une place privilégiée dans l'entreprise. En effet, elle permet la rapidité de l'apprentissage et des échanges entre le personnel du département marketing et les autres membres de l'entreprise. De plus, vu la nécessité impérieuse pour les entreprises d'innover, il devient dès lors indispensable de mettre des stratégies de collecte et de sauvegarde et d'analyse des documents des idées et des suggestions relatives aux besoins et aux préférences des clients.

Les enjeux pour l'entreprise d'aujourd'hui ne sont plus la gestion des données, ni la gestion de l'information, mais la gestion des connaissances. La gestion des connaissances client met en jeu des techniques permettant d'identifier et de quantifier les connaissances client d'une entreprise, ainsi que d'exploiter bien ses connaissances pour réaliser la performance de l'entreprise.

La présente recherche tâche de répondre à la problématique suivante : *Dans quelle mesure l'infrastructure des technologies d'information et de communication et la capacité du personnel à utiliser ces technologies et leur compétence de communication ont un impact sur la gestion des connaissances clients, et Dans quelle mesure cette dernière a un impact sur la performance de l'entreprise ?*

La motivation de cette recherche trouve son origine dans la nouveauté de la thématique de la gestion des connaissances client. Notre contribution sera à la foi modeste et ambitieuse. Modeste car elle traite un concept qui a rarement fait l'objet des recherches. Ambitieuse, car elle vise à jeter des bases sur la gestion des connaissances client en fournissant des nouvelles données pour les entreprises tunisiennes et elle présente les facteurs qui agissent positivement pour réussir la gestion des connaissances client.

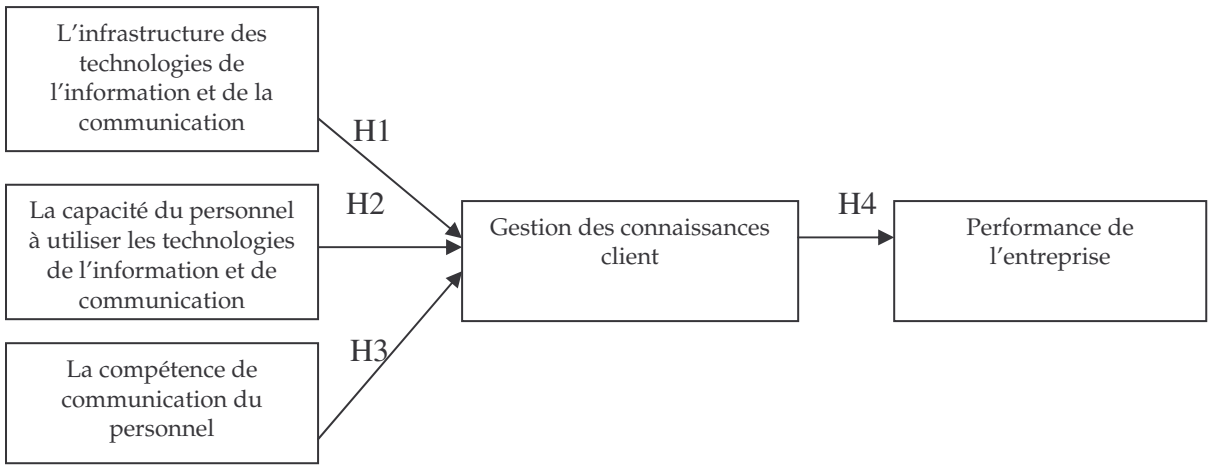

Schéma n° 1 : Modèle conceptuel à tester empiriquement

1. Bases théoriques de la recherche

1.1. Gestion des connaissances clients

Le concept de la gestion des connaissances occupe une place, de plus en plus, importante dans les travaux des chercheurs. Mais il n'y a pas beaucoup de recherches qui s'intéressent à la gestion des connaissances client en particulier.

Afin de bien cerner notre champ d'étude, il faut en effet approfondir le concept de la connaissance. Duizabo et Guillaume (1997) définissent la connaissance comme étant «*l'ensemble spécifique des éléments que l'esprit d'un individu particulier est capable de mobiliser soit de manière globale (la connaissance), soit rapporté à un aspect particulier (la connaissance de quelque chose)* ». Cette définition montre que la capacité cognitive que possède un individu est une condition nécessaire pour qu'on puisse parler de la connaissance. Nonaka et Takeuchi (1995) définissent la connaissance comme étant *« l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services* » (Berthon, 2001). Notre connaissance est constituée donc après un processus cognitif de traitement et d'accumulation organisée structurée des informations, à travers l'expérience, la communication ainsi que la déduction et conclusion. Beers (1998) définit la connaissance comme étant de « *l'information altérée par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. C'est une forme d'information à forte valeur ajoutée facilitant la prise de décision et l'action* ». Pour Mach (1995), la connaissance est aussi un ensemble d'information suivi d'une interprétation humaine (Boris Berthon, 2001). Duizabo et Guillaume (1997) ont présenté la distinction entre la connaissance et le savoir, en considérant que le savoir est un ensemble des connaissances. Il peut devenir

synonyme de la connaissance de quelque chose ou des connaissances selon son utilisation, au singulier ou au pluriel.

Aujourd'hui la gestion des connaissances s'impose comme un enjeu majeur dans les entreprises. Grundstein (2003) a montré cette importance de l'apparition de la gestion des connaissances en présentant l'importance de la connaissance et des savoirs dans les entreprises. Dans les pays anglo-saxons, le concept de « Knowledge Management » s'est développé à partir de 1994 et c'est en 1996 que ce concept a commencé à se concrétiser, c'est-à-dire, depuis que Drucker (1993) à montré l'importance de la connaissance dans l'amélioration de la productivité de l'entreprise et les savoirs comme, la base nouvelle de compétitivité dans la société post capitaliste

Le potentiel pour la gestion de connaissances clients n'a pas été étudié dans aucune grande profondeur (Su et al, 2005). C'est la raison pour laquelle il n'existe pas une définition définitive pour la gestion des connaissances clients. Mais cette modalité de la gestion des connaissances devient de plus en plus pratiquée par les organisations. Les entreprises «*currently engage in knowledge management in order to leverage knowledge both within their organization and externally with shareholders and customers*» (Lin et al, 2005).

Gibbert et al, (2002) ont mis l'accent dans leurs études de la gestion des connaissances clients sur les connaissances que possèdent les clients, en considérant que « *CKM is the strategic process by which cutting- edge companies emancipate their customers from passive recipients of products and services, to empowerment as knowledge partners* », donc les clients deviennent des associés pour l'entreprise dans la mesure où on s'intéresse et on profite de leurs connaissances au lieu de se limiter seulement à notre connaissances sur eux. La gestion des connaissances client dépasse le CRM dans la mesure ou elle cherche aussi la connaissance des clients et ne se limitent pas à la connaissance de l'entreprise et elle dépasse aussi la gestion des connaissances dans la mesure ou elles ne se limitent pas à ses connaissances mais aussi les connaissances que les clients possèdent. Gibbert et al. (2002) stipulent « *KM and CRM focused on gaining knowledge about the customer, managing customer knowledge is geared towards gaining knowledge directly from the customer*».

Su et al (2005) ont montré que la gestion des connaissances clients regroupe à la foi le CRM et la gestion des connaissances, cette idée a été développée par Davenport et al. (2001) et Murillo et Annabi (2002) qui affirment que la gestion des connaissances clients *« has drawn much attention by the combining of both the technology-driven and data oriented approaches in CRM and the people-oriented approach in KM, with a view to exploit their synergy potential*. Le modèle de la gestion des connaissances client a convergé les deux notions (CRM et gestion des connaissances).

Su et al. (2005) ont distingué entre trois catégories de connaissance dans le domaine de la gestion des connaissances des clients. Premièrement, la connaissance « pour » les clients ayant pour objectif de satisfaire les exigences des clients en ce qui concerne : les produits et les services, le marché et d'autres articles appropriés. Deuxièmement, les connaissances « sur » les clients, ce sont la motivation, l'espérance et la préférence des clients concernant des produits ou des services. Enfin, les connaissances « des » clients qui sont les besoins des clients et /ou l'expérience de consommation du produits et/ou des services.

Lin et al (2005) définissent la gestion des connaissances clients en se basant sur la définition, de la gestion des connaissances, présentée par Beckmann (1997). La gestion des connaissances clients est donc, l'identification, la capture, le choix, le stockage, le partage, l'application de la connaissance, la création et la réutilisation des connaissances clients.

Dans cette recherche, nous allons opter pour la définition présentée par McCann et Buckner (2004) qui considèrent que la gestion des connaissances est l'évaluation, la valorisation, l'acquisition, la construction, le partage, le maintien, la saisie et l'application des connaissances, mais nous ne nous intéressons qu'aux connaissances clients.

La gestion des connaissances clients a donc la même définition que celle de la gestion des connaissances sauf qu'elle se focalise sur les connaissances clients. Par conséquent, nous allons nous baser dans cette recherche sur la théorie de Nonaka qui concrétise bien l'application de la gestion des connaissances par la distinction entre la connaissance explicite et la connaissance implicite et par la présentation d'un modèle permettant de gérer les connaissances.

Inversement à la gestion des connaissances ou bien au CRM, la majorité des recherches dans la gestion des connaissances clients n'ont pas précisé des dimensions claires de ce concept puisque la plupart de ces recherches ont opté à une méthodologie qualitative. Mais il existe certaines recherches qui considèrent que la gestion des connaissances clients a les mêmes dimensions que celle de la gestion des connaissances. Par exemple, Lin et al (2005) ont appliqué les dimensions de la gestion des connaissances présentées par Beckmann (1997) à savoir : l'identification, la capture, la sélection, le stockage, le partage, l'application, la création et la réutilisation des connaissances. Dans cette recherche nous utilisons les dimensions de la gestion des connaissances indiquées par McCann et Buckner (2004) qui sont : l'évaluation, la valorisation, l'acquisition, la construction, le parage, le maintien, la saisie et l'application des connaissances.

1.1.1. Valorisation et évaluation du capital intellectuel

McCann et Buckner (2004) affirment que le premier objectif d'une organisation est de valoriser et d'évaluer ses connaissances ce qui lui permet de se transformer, d'être flexible et de penser autrement. Selon les auteurs, la valorisation et l'évaluation du capital intellectuel permet à l'entreprise : d'identifier qu'est ce qu'elle devrait savoir pour faire face à la concurrence dans les prochaines années, qu'est ce qu'on connais et qu'est ce qu'on devrait savoir. Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise devrait engager ses employés et ses partenaires (clients et fournisseurs) et s'engager elle-même dans la construction et l'identification des connaissances.

1.1.2. Construction et acquisition du capital intellectuel

Nous parlons de l'acquisition des connaissances lorsque l'entreprise obtient ces connaissances de ses partenaires, ou bien d'une manière générale, de son environnement externe. Alors que, la construction des connaissances se fait à l'intérieure de l'entreprise par le développement des connaissances individuelles et

collectives, les qualifications et les capacités de ses membres (McCann et Buckner, 2004). La création des connaissances « *consiste à révéler et à exploiter les capacités de création et de mobilisation des connaissances que recèlent les employés à travers les démarches qualité, les cercles de qualité, les groupes de projets, etc.*» (Duizabo et Guillaume, 1997). Nonaka et Konno, (1998) considèrent que la création des connaissances est supportée par deux facteurs : La conversion de la connaissance implicite en connaissance explicite, et la transformation des connaissances implicites des clients ou des experts en connaissances compréhensibles (Su et al, 2005).

1.1.3. Application du capital intellectuel

L'application du capital intellectuel, c'est la concrétisation de l'ensemble des connaissances que l'entreprise possède. Cette application se manifeste dans les produits et les services et à travers la réalisation des stratégies et des objectifs de l'entreprise (McCann et Buckner, 2004).

1.1.4. Le partage du capital intellectuel

Le partage des connaissances mesure la capacité de l'entreprise à échanger ses connaissances entre ses membres. Le partage des connaissances se fait avec les structures, les systèmes et les processus de l'entreprise (McCann et Buckner, 2004). Le transfert des connaissances correspond à une logique de reproduction de ces connaissances à l'échelle de l'ensemble de l'organisation pour que l'avantage concurrentiel procuré puisse bénéficier à l'ensemble de l'entreprise. Il s'agit de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont on dispose (Duizabo et Guillaume, 1997).

1.1.5. Maintien et saisie du capital intellectuel

Le maintien et la saisie du capital intellectuel c'est la capacité de l'entreprise à garder et préserver ses connaissances critiques et comment soutenir la création, l'application et le partage des connaissances. Françoise et Béatrice (2001) attestent que les démarches initiales de la gestion des connaissances se sont principalement concentrées sur les activités nécessaires à la préservation des connaissances, c'est-à-dire la capitalisation qui consiste à leur repérage, capture et codification.

1.2. Infrastructure des technologies de l'information et de la communication

Toute entreprise devrait s'approprier des ressources nécessaires pour ses affaires. Les TIC s'avèrent une ressource de base essentielle, de plus en plus, pour chaque entreprise quelque l'activité.

Traditionnellement, l'infrastructure en technologie de l'information a été considérée comme étant la base des composantes de la technologie de l'information, c'est à dire (matériel, logiciel, et réseaux). Cependant, des recherches récentes, comme celles de Marchand et al. (2000), considèrent que les services partagés tels que les données, les informations et les applications normalisées font aussi partie de l'infrastructure de la technologie de l'information et de la communication. Par conséquent, l'infrastructure en technologie de l'information est l'ensemble des composantes (matériel, logiciels, stockage de données et réseaux) de la technologie de

l'information et les informations, les applications et les utilités partagées aux utilisateurs à travers ces composantes (Mithas et al, 2004).

Dans le même contexte, Rippen (2001) définit l'infrastructure des technologies de l'information comme étant la combinaison entre le matériel (ordinateurs) et la connectivité (raccordements des réseaux) permettant le déploiement de l'information et les systèmes de communication et l'architecture de la technologie de l'information. L'infrastructure des technologies de l'information est donc l'ensemble des données, des processus, et de la technologie utilisée dans une entreprise, et les rapports entre eux, y compris les bases de données, les applications, les procédures, le matériel, les logiciels, et les réseaux. Cependant, certains auteurs ont étendu le champ de la définition de l'infrastructure en technologie de l'information, en ajoutant à l'aspect technique un aspect humain. Broadbent et al (1999), Chang et al (2003) considèrent que l'infrastructure de la technologie de l'information inclus le capital technique et humain. L'aspect technique comporte l'ensembles des données, des applications et des technologies (Broadbent et Weill, 1997 ; O'Brien et Neo, 1996; Henderson et Venkatraman, 1993). L'aspect humain est l'ensemble des connaissances et des capacités nécessaires pour la technologie de l'information (Broadbent et Weill, 1997 ; Lee, 1995).

Chang et al (2003) attestent que l'infrastructure des technologies de l'information est composée d'un ensemble de ressources partagées. Les ressources partagées en technologie de l'information « *consisting of a technical physical base of hardware, software, communications technologies, data, and core applications and a human component of skills, expertise, competencies, commitments, values, norms, and knowledge that combine to create IT services that are typically unique to an organization. These IT services provide a foundation for communications interchange across the entire organization"* (Byrd et Turner, 2000). Cette définition de Byrd et Turner et présentée par Chang et al (2003) est très proche de celle donnée par Lewis et Byrd (2003) qui définissent l'infrastructure de la technologie de l'information et de la communication comme étant l'ensemble des ressources des matériels, des logiciels, des technologies de communication, des données, des applications, et des pratiques qui fournissent une base technologique unique organisées et partagées pour les échanges collectifs et la communication et pour soutenir l'innovation dans l'organisation. Nous adopterons cette dernière définition donnée par Lewis et Byrd (2003) qui tiennent compte de tous les aspects de l'infrastructure de la technologie de l'information et de communication (aspect technique et humain). Cette définition montre que l'infrastructure en technologie de l'information et de la communication est un ensemble de ressources organisées et partagées.

Mithas (2004) a montré que plusieurs auteurs dans la recherche en systèmes d'information, tels que Bharadwaj (2000), Ross et al (1996) et Santhanam et Hartono (2003) ont considéré que l'infrastructure de la technologie de l'information est une dimension du concept « information infrastructure capability ».

Rippen (2001) présente quatre composantes de l'infrastructure de la technologie de l'information qui sont : Les objectifs tel que la communication, la surveillance, la planification stratégique,… ; Les capacités à utiliser pour réaliser ces objectifs tel que la connectivité, la sécurité, la formation, la recherche et le développement,… ; Les

données qui doivent être organisées et communiquées et, enfin, les responsables et les utilisateurs.

Lewis et Byrd (2003) ont développé une échelle mesurant l'infrastructure de la technologie de l'information. Ils ont développé huit dimensions mesurant ce concept qui sont : le directeur du service informatique, la planification de la technologie de l'information, la sécurité de la technologie de l'information, l'intégration de la technologie, le comité de surveillance de la technologie de l'information, le modèle d'entreprise, l'intégration de l'information et la gestion des données.

1.2.1. Le directeur du service informatique

Le directeur du service informatique est un cadre supérieur responsable de la politique, de la planification, de la gestion, et des acquisitions de la technologie de l'information de l'entreprise. Synnott et Gruber (1981) ont inventé ce terme pour donner un titre au cadre qui est responsable des ressources en information et des technologies de l'information. Le directeur du service informatique doit s'approprier des connaissances techniques et des connaissances dans les affaires (Lewis et Byrd, 2003).

1.2.2. La planification des technologies de l'information

La planification des technologies de l'information inclut au même temps la planification de la technologie et du système d'information. Elle reflète les objectifs stratégiques de l'entreprise et les mécanismes pour évaluer la nouvelle technologie (Lewis et Byrd, 2003). La planification de la technologie de l'information occupe donc un niveau très élevé de la gestion.

1.2.3. La sécurité des technologies de l'information

La sécurité des technologies de l'information se manifeste à travers un programme complet de sécurité qui inclut le contrôle d'accès et la sécurité de données, et un programme de conscience de sécurité. La sécurité de la technologie de l'information garantis la continuité des affaires dans l'entreprise, elle permet aussi de dépasser les désastres (Lewis et Byrd, 2003).

1.2.4. L'intégration de la technologie de l'information

Cette dimension trace une approche complète et intégrée des technologies de l'information, y compris la gestion de réseau, les télécommunications et les technologies bureautiques (Lewis et Byrd, 2003).

1.2.5. Le comité de surveillance

Le comité de surveillance inclus les utilisateurs et la haute direction et les personnels qui sont en rapport avec la technologie de l'information et de la communication. Armstrong et Sambamurthy (1999) ont affirmé que le comité devrait avoir un effet significatif sur l'utilisation des ressources en technologie de l'information (Lewis et Byrd, 2003).

1.2.6. Le modèle de l'entreprise

La dimension du modèle de l'entreprise illustre une approche complète comportant des processus documentés des affaires, une méthodologie de développement, des inventaires pour les équipements et pour l'ensemble des informations de l'entreprise et des normes pour la technologie.

1.2.7. L'intégration des informations

L'intégration des informations repose sur les données et des systèmes des applications intégrées avec des données partagées entre les utilisateurs (Lewis et Byrd, 2003). Selon Powell et Dent-Micallef (1997), dans une entreprise le minimum de la concrétisation de l'intégration de l'information se fait par le partage des messages simples et des textes, alors qu'une intégration élevée de l'information se manifeste par l'utilisation de n'importe quel document, processus, service, vidéo, image, texte, acoustique, ou une combinaison de ces derniers par n'importe quel autre système.

1.2.8. La gestion des données

La gestion des données dans une entreprise se réalise à travers l'explication des données et ce en définissant les données partagées permettant ainsi une meilleur organisation des bases de données (Lewis et Byrd, 2003).

La théorie d'assimilation de la technologie stipule que les technologies devraient être diffusées dans les processus des affaires pour augmenter la performance de l'entreprise. L'assimilation c'est le degré d'ampleur de l'utilisation de la technologie dans les activités de l'entreprise. La technologie acquise devrait être adaptée à l'entreprise et à ses activités. Par conséquent, les normes et la structure de l'entreprise devraient s'adapter à la technologie acquise. Khalifa et Liu (2003) et Prieto et Revilla (2004) ont montré que dans le contexte de la gestion des connaissances, la technologie de l'information a un effet positif sur les processus de la gestion des connaissances et par la suite, sur la performance de l'entreprise. Sambamurthy et al (2003) ont montré aussi que l'impacte des TIC sur la performance de l'entreprise est médiatisé par la gestion des connaissances. Par conséquent, l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication a un impact positif sur la gestion des connaissances clients.

H1- L'infrastructure des technologies de l'information et de la communication a un impact positif sur la gestion des connaissances client.

Nous rappelons que l'acquisition des connaissances s'obtient des partenaires de l'entreprise, ou bien d'une manière générale, de son environnement externe. Nous intéressons ici à la connaissance acquise par l'entreprise de ses clients. « *La mise en oeuvre de ce mode de gestion des connaissances dans les organisations suppose le développement de réseaux de coopération. Le périmètre de ces réseaux dépasse celui de l'organisation. En effet, les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, universités) peuvent en être membres* » (Barthelme-Trapp et Béatrice, 2001). La technologie utilisée dans le CRM permet à l'entreprise d'acquérir les connaissances de ses clients. Le CRM permet à l'entreprise de comprendre mieux le contenu et les exigences de ses clients (Lin et al, 2005).

Prenons quelques exemples de technologies permettant de gérer les connaissances clients. Les technologies du centre d'appels, par exemple, permettent le transfert des connaissances des clients à l'entreprise et avec le moindre coût. Ces outils permettraient de traiter mieux les dossiers des clients, de les connaître mieux, d'acquérir et gérer leurs connaissances pour en profiter par la suite.

Internet, est une technologie permettant de mieux transférer et partager l'information, de mieux communiquer et d'accéder à une source de données universelle aux travers du Web. Par conséquent, de mieux transférer et partager les connaissances entre l'entreprise et ses partenaires, notamment, les clients. En économisant le temps dans l'acquisition et le transfert des connaissances entre les clients et l'entreprise, les clients sont servis plus rapidement. L'entreprise peut aussi servir plusieurs clients au même temps en augmentant les niveaux de service et réduisant l'attente. Il existe beaucoup d'outils qui sont issues de la technologie Internet permettant la l'acquisition des connaissances par l'entreprise de ses clients. L'email par exemple peut servir dans la collecte des connaissances des clients, et ce, en envoyant un questionnaire par email aux clients qui vont répondre par un courrier électronique. L'entreprise rassemble toutes les réponses de ses clients qui servira par la suite dans l'amélioration des produits et des services. L'entreprise peut créer aussi une plate-forme de connaissances en employant la technologie du Web qui offre la même information que pourraient être obtenu par le courrier électronique (Su et al, 2005). La technologie du routage électronique permet aussi à l'entreprise d'orienter la demande du client directement vers le bon interlocuteur, de garder une trace précise de chaque demande client exprimée sous forme électronique et avoir une vue statistique par type de demande, ce qui augmente la capacité de l'entreprise à connaître ses clients. En outre, Le Web call centre est une évolution de l'extranet clients alliant l'extranet et les outils de téléphonie c'est-à-dire que le client lors de sa navigation peut à tout moment cliquer sur un boutant de mise en contact, qui a pour effet de lui mettre d'être en relation téléphonique immédiate avec le centre de relation client qui va l'aider au cours de sa navigation. Cette technologie permet à l'entreprise d'acquérir les connaissances de ses clients. Certes, les TIC permettent à l'entreprise d'acquérir les connaissances de ses clients, en facilitant les taches, en gagnant du temps et en réduisant les coûts.

L'infrastructure des technologies de l'information permet la création et la construction des connaissances client à l'intérieur de l'entreprise. Nonaka et Konno (1998) considèrent que la création des connaissances est supportée par deux facteurs : La conversion de la connaissance implicite en connaissance explicite, et la transformation des connaissances implicites des clients ou des experts en connaissances compréhensibles (Su et al, 2005). Nous intéressons dans ce paragraphe à la création et la construction des connaissances clients qui s'effectue par le partage. Il s'agit de développer les échanges de savoir et de savoir-faire, de créer des communautés de pratiques en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Intranet, Groupware,…), et d'inventer de nouvelles forme de compagnonnage à travers des réseaux électroniques (vidéo conférences par exemple) pour pouvoir partager les connaissances entre les différentes unités de l'entreprises ou entre les membres d'une même unité concernant les connaissances des, sur et pour les clients. Ruggles (1998) affirme le transfert des

connaissances devient plus rapide avec la technologie de l'information (Khalifa et Liu, 2003).

L'Intranet, par exemple, permet le partage et le transfert de la connaissance entre les différentes unités de l'entreprise puisqu'elle est un outil de travail Interne, *« marketing knowledge can be shared across distributed applications and can be delivered to decision-makers over networks such as the Internet and the Intranet »* (Shaw et al, 2001). En effet, toute personne dans l'entreprise peut accéder aux informations qu'il cherche sur les clients. Par exemple, le commercial peu avoir les informations comptables qu'il juge nécessaires pour construire une connaissance sur les clients. Intranet permet de structurer l'ensemble des connaissances explicites, de les affecter à des responsables précis et de les mettre à disposition de tous les membres de l'organisation. Cheung et al (2003) donnent l'exemple du service après vente en affirmant qu'il est essentiel de faire la réutilisation optimale des connaissances de service après-vente à travers les unités diverses de l'entreprise et assurer que le personnel du service après-vente peut avoir accès à la connaissance mise à jour des autres unités. Les connaissances collectées à travers les sites et le contact direct avec les clients, les réactions des clients en ce qui concerne le développement des produits et des services et la communication avec les clients, peuvent être partager grâce à l'Intranet qui permet la rapidité de transfert des connaissance à chaque département (Salomannet et al, 2005). Davenport et Prusak (1998) ; Preece et al (2001) proposent le « knowledge-based system (KBS) » comme une technologie pour automatiser et conserver la connaissance des clients, pour la facilitation de l'acquisition des connaissances et pour la division et la diffusion parmi les personnels (Salomannet et al, (2005).

L'infrastructure des TIC consolide la saisie et la capitalisation des connaissances clients à travers plusieurs types de technologie permettant le maintien, la saisie et la capitalisation de la gestion des connaissances client. En effet, les connaissances clients collectées sont rassemblées et stockés dans une base de données de connaissance centrale. Grâce aux TIC, l'entreprise peut aujourd'hui construire une base de donnée illimitée, bien organisée et avec un accès plus facile aux connaissances sur, des et pour les clients. Shaw et al (2001) considèrent que « *the availability of large volume of data on customers, made possible by new information technology tools, has created opportunities as well as challenges for businesses to leverage the data and gain competitive advantage* ». Marion (2001) décrivait le rôle des bases de données marketing (BDDM) qui apportent des informations quantitatives fondées sur l'historique des achats, les coordonnées des donneurs d'ordres. Une fois traitées elles seront présentées dans divers tableaux de bords et dispatchées auprès des personnels, notamment pour mettre en place des actions de personnalisation et de fidélisation. Cheung et al (2003) ont donné l'exemple du « Knowledge repositories » qui consiste à, des bases de données pour le stockage de l'information liée au client. Il permet un contrôle performant et efficace des connaissances clients grâce à la facilité d'entrée qu'accordent les TIC.

Il existe plusieurs technologies permettant la capitalisation des connaissances clients tels que les systèmes de datawarehouse permettant de recevoir les connaissances et de les structurer. Le « Datamining » joue aussi un rôle très important dans la capitalisation des connaissances. Les bases de données contemporaines contiennent des documents, des textes, de la musique, des paroles, des images, de la vidéo etc. Elles

sont donc de plus en plus multimédias et de plus en plus volumineuses, ce qui suscite l'essor de nouveaux modèles, de nouvelles architectures, de nouvelles techniques d'optimisation et de classification adaptées à ces différents médias et enfin de procédures d'accès. Par ailleurs, la puissance de calcul des machines actuelles autorise désormais le traitement de très grandes masses de données, en vue d'extraire des connaissances nouvelles et utiles. La discipline résultante, que l'on nomme « fouille de données » (datamining en anglais) ou « extraction de connaissances dans les bases de données » (knowledge discovery from data bases) recourt essentiellement aux techniques ainsi qu'aux travaux sur les bases de données. Autre que ces technologies, le logiciel de visualisation des données permet de voir des modèles complexes des données clients par une visualisation complète en trois dimensions et couleurs. Il fourni aussi des capacités de manipulation avancées, tourne les objets et fourni des niveaux élevé de détails des modèles observés. Pour explorer la connaissance dans la base de données, la visualisation des données peut être employée seule ou en collaboration avec d'autres tâches comme l'analyse de dépendance, l'identification de classe, la description de concept et la détection de déviation.

Certes, une infrastructure adéquate en technologie de l'information devient aujourd'hui une nécessité et un besoin pour les entreprises pour pouvoir accomplir cette tache de la gestion des connaissances clients en terme de maintien, saisie et de capitalisations. Prieto et Revilla (2004) affirment que la technologie de l'information affecte considérablement la façon dont les données et les informations sont recueillies, stockés, a traités et communiqués et par conséquent, la création et le partage de la connaissance dans l'entreprise. De plus, Ruggles (1997) et Scott (2000) affirment que les entreprises qui investissent et qui gèrent leurs systèmes des technologies de l'information soient susceptibles d'augmenter leurs capacités de gestion des connaissances. Tippins et Sohi (2003) montrent que la technologie de l'information améliore la connectivité. Par conséquent, les membres de l'entreprise rassemblent facilement les informations sur les changements environnementaux, partagent différentes interprétations des informations, et rendent le développement de consensus plus efficace. Mithas et al (2004) affirment que l'infrastructure des TIC permet de fournir les données et les informations aux utilisateurs en niveaux appropriés d'exactitude, d'opportunité, de fiabilité, de sécurité et de confidentialité et avec une connectivité universelle. Par conséquent, les données et les informations en ce qui concerne les clients deviennent plus efficaces, ce qui enrichi les connaissances clients et influence positivement la gestion des connaissances clients dans l'entreprise.

1.3. La capacité du personnel à utiliser les TIC

Selwyn (2003) affirme que dans la littérature de la psychologie et de l'interaction homme et computer, la différence entre ceux qui utilisent les technologies de l'information et de la communication et ceux qui ne les utilisent pas est la capacité cognitive et intellectuelle à utiliser la technologie. Kay et honey (2005) considèrent que la compétence d'utilisation des technologies de l'information et de la communication comporte les qualifications de base et les connaissances liées aux matériels et aux logiciels, c'est-à-dire les fonctions et les taches de bases. L'auteur présente les qualifications qu'un individu doit avoir pour utiliser bien les TIC, par exemple: la capacité de communiquer efficacement, d'analyse et interpréter des données, d'assurer la sécurité et la sûreté et de résoudre rapidement les problèmes. Il considère que les gens, non seulement doivent constamment régénérer leur base des connaissances pour

rester au courants, mais ils doivent également développer leurs compétences pour appliquer des expériences antérieures pour résoudre de nouveaux problèmes, pour accomplir de nouvelles tâches, et pour répondre à des nouvelles questions. Ces qualifications permettent aux individus de penser en critique, d'analyser l'information, de comprendre de nouvelles idées, de communiquer, de collaborer, de résoudre des problèmes, et de prendre des décisions et par conséquent, d'être capable à utiliser les technologies de l'information et de communication. Agnet et Schlenker (2003) distinguent entre les compétences individuelles et les compétences collectives des gestionnaires dans l'utilisation des TIC. Ils attestent que les compétences individuelles nécessaires pour utiliser les technologies de l'information sont: Maîtrise d'Internet et des ressources multimédia, utilisation de ces nouvelles ressources pour apprendre et acquérir de nouvelles compétences, rechercher l'information sur la toile, collecter l'information, agréger l'information, analyser et filtrer l'information. Ils ajoutent que les compétences collectives des gestionnaires en ce qui concerne l'utilisation des technologies de l'information sont : Le travail collaboratif, la communication par email et forum, la résolution collaborative des problèmes, la transmission des connaissances, le partage des informations et la gestion des connaissances. Valenduc et Vendramin (2005) ont présenté l'ensemble des qualifications qu'un individu devrait s'approprier pour être capable à utiliser les technologies de l'information et de la communication. L'individu devrait avoir des qualifications en : système d'exploitation et la sécurité, la programmation et le langage du computer, network design et management, design et management des sites Web, graphiques, multimédia, domaines des affaires de l' entreprise, Marketing, capacité de travailler en groupe, capacité de communication, capacité de diriger un groupe…

Un individu doit avoir certaines de ces qualifications pour pouvoir utiliser les technologies de l'information et ce selon son domaine d'activité, c'est-à-dire que chaque domaine d'activité nécessite certaines qualifications. La capacité à utiliser les TIC est donc l'ensemble des qualifications et des connaissances nécessaires, soutenus par une expérience individuelle, à utiliser les technologies de l'information et de la communication.

H-2 La capacité du personnel du département marketing à utiliser les TIC à un impact positif sur la gestion des connaissances client

Pour identifier et évaluer ses connaissances, l'entreprise a besoin d'identifier ce qu'elle possède comme connaissances**.** Les Bases de données clients, les logiciels et les applications permettant d'analyser et d'identifier ses connaissances ne servent à rien sans une capacité des utilisateurs. Les personnels du département marketing devraient s'approprier des connaissances et des qualifications nécessaires pour utiliser les technologies de l'information. Par exemple, leur capacité à utiliser la technologie datamining leur permet d'analyses les informations qu'ils possèdent sur les clients et de construire une connaissance, par la suite, sur chaque client. La maîtrise et la capacité du personnel du département marketing à utiliser les outils de communication avec les clients tel que l'email, les forums de discussion avec les clients et l'extranet client permet de mieux acquérir les connaissances que les clients possèdent et de les transférer celles qu'ils ont besoin. La capacité du personnel du département marketing à utiliser la technologie de l'information permet dans cette étape de minimiser le temps et acquérir le maximum des connaissances sur les clients et de les servir mieux aussi en

terme des connaissances dont ils ont besoin sur le produit, les services après ventes, la maintenance et la résolution des problèmes.

La facilité d'utiliser l'email, de participer aux forum de discussions et les différents outils de communication permettent aussi la rapidité du transfert des connaissances entre les membres du département marketing et avec les autres départements, ce qui engendre un enrichissement des connaissances clients pour tous les départements de l'entreprise. En outre, la capacité à utiliser les TIC permet au personnel de structurer les connaissances client, c'est-à-dire, les trier et les organiser en un tout cohérent. La bonne utilisation de l'Intranets et des moteurs de recherche permet d'atteindre cet objectif mais aussi, des capacités à utiliser des logiciels appropriés a ces taches pour la saisie et l'application des connaissances et les logiciels de stockage et du maintien des connaissances comme le « datwerhouse » nécessitent un savoir et une capacité pour gérer et organiser les connaissances stockées.

1.4. Compétence de communication du personnel

La communication verbale occupe toujours une place importante dans l'entreprise pour le partage des informations, l'apprentissage et l'acquisition des connaissances. Le travail du personnel du département marketing se base dans une grande partie sur la compétence de communication.
Bertrand (2003) a défini les compétences comme une « *Capacité physique, intellectuelle et psychologique d'agir, qu'un acteur possède, qu'il se reconnaît et que les autres lui reconnaissent dans son milieu ; capacité requise, effective et mesurable, permettant d'atteindre de façon efficiente des objectifs dans un système spécifique évoluant lui-même dans un contexte donné* » (Foucher et al, 2003). La définition de la compétence est étroitement liée au concept de la connaissance (le savoir), les attitudes et les outils qui se réunissent pour atteindre un objectif, et le résultat doit être reconnu par des autres. Le concept de la compétence est donc la production d'une performance (Foucher et al, 2003). Parry (1996) défini la compétence comme «*a cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affect a major part of one's job (a role or responsibility), that correlate with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development*».

Plusieurs recherches ont été faites sur le concept de la compétence de communication. Poon et Fatt (1991) ont montré l'importance de la langue dans la compétence de communication, c'est-à-dire que lorsqu'on parle de la compétence de communication, on pense directement à la langue. A la différence de la compétence linguistique, Brown (1976) a montré que la compétence de communication implique la conscience des interactions qui se produisent entre les personnes. La compétence est attachée à l'exécution réelle de la langue dans des situations sociales. Payne (2005), définit la compétence de communication comme étant l'ensemble des motivations, connaissances et qualifications. L'auteur considère que les qualifications de communication sont : savoir écouter ; la capacité de comprendre les autres et leurs sentiments (empathy) ; être attentif ; avoir la capacité d'articulation et d'expression c'est-à-dire la capacité de l'utilisation de la langue correctement et exprimer clairement les idées ; l'interaction c'est-à-dire, s'adapter à des contextes sociales ; et, montrer l'attention en communiquant avec les autres. Beaucoup d'auteurs ont été en accord sur une définition plus large de la compétence de communication, les auteurs la

considèrent comme étant les capacités d'une personne à choisir parmi le comportement communicatif, celui qui est le mieux pour qu'il (elle) puisse accomplir avec succès une communication avec l'autre(s) personne(s) à laquelle il parle, malgré les contraintes existante dans la situation (Wiemann et Backlund , 1980 ; Wiemann, 1977, Brandt, 1979 ; Head, 2006). Dans notre recherche on adoptera cette définition qui a pour fondement la théorie de la compétence de communication de Wiemann.

Les dimensions de la compétence de communication, présentés par Wiemann (1980) : « affiliation, empathy, social reflexion, behavioral flexibility and interaction management », ont été utilisées par plusieurs auteurs tel que Kidder (2004), Head (2006). Mais chaque auteur a réduit ses dimensions et par conséquent les items de l'échelle de mesure utilisée selon son contexte de recherche. Dans cette recherche nous allons utilisée les trois dimensions présentées par Head (2006) vu que ce dernier à utilisé une échelle de mesure réduite de la compétence de communication.

1.4.1. L'appréhension de communication

L'appréhension de communication examine les traits des personnes, leurs inquiétudes, la disposition à communiquer et leur crainte d'inquiétude liée à la communication dans les rencontres. Cette dimension mesure si l'individu est calme, tendu et serein dans ses conversations ou bien l'inverse (Head, 2006).

1.4.2. La bonne volonté de communication de communication

Cette dimension examine la prédisposition ou la tendance de communiquer. La bonne volonté de communiquer inclut des items liés à quatre contextes de communication et à trois types de récepteurs. Les contextes incluent la prise de parole en public, parler lors des réunions, parler dans de petits groupes et parler en dyades. Les trois types de récepteurs sont les étrangers, les connaissances et les amis.

1.4.3. L'adaptabilité communicative

Rubin (1994) affirme que cette dimension a été employée pour mesurer la capacité d'un individu de percevoir des rapports socio interpersonnels et par conséquence d'adapter ses buts et comportements d'interaction (Head, 2006). Elle mesure la communication de l'individu dans un groupe et avec de nouvelles personnes.

H-3- La compétence de communication du personnel du département marketing a un impact positif sur la gestion des connaissances client

Cheung et al (2003) affirment que l'entreprise souffrira de la perte du savoir-faire de valeur et la connaissance tacite du personnel quand lui ou elle laissent l'entreprise. La communication entre le personnel permet le transfert des connaissances entre le personnel d'un même groupe ou bien entre les groupes.

L'acquisition, la création, l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire de ses employés (Grundetein, 2003). La perspective d'acquisition des connaissances se réfère à l'assimilation de la connaissance et l'expérience du personnel (Salomann et al 2005). La compétence de communication du personnel permet l'acquisition de ces connaissances qui sont

approuvées et intégrées dans l'activité et se matérialisent sous une certaine forme : procédures, modes opératoires, programmes de production, organisation (Duizabo et Guillaume, 1997).

Le personnel qui est, pour les clients, une représentation de l'entreprise devrait avoir une compétence de communication élevée pour pouvoir les transmettre certaines connaissances, notamment en terme des connaissances concernant les produits, le marché et autres articles appropriés. Le personnel devrait avoir des connaissances satisfaisant les besoins des consommateurs en terme d'information sur les prix, les promotions, la qualité, les produits, les services après vente, les procédures de maintenances, etc. Une bonne compétence de communication est exigée afin de réaliser cet objectif.

Les connaissances destinées aux clients sont identifiées, documentées, conservées et mémorisées. Mais aussi, ces connaissances explicites doivent être intériorisés par les commerciaux, les agents des centres d'appel, les agents de maintenance, c'est la conversion des connaissances explicites en connaissances tacite que Nonaka et Takeuchi (1995) l'appelle « internalisation ». Elles deviennent une partie intégrante de chacun et elles sont assimilées par les personnels qui sont en contact directe avec les clients.

Wassermann (2001) propose de solliciter des compétences particulières, en terme de communication clients pour les satisfaire et « expliquer l'inexplicable ». Les commerciaux et le personnel ayant contact, direct ou indirect, avec les clients ont besoins d'avoir des connaissances destinées à satisfaire les besoins des clients mais aussi ils ont besoins de certaines capacité et technique de communication pour pouvoir transmettre ces connaissances. La compétence de communication du personnel permet aussi l'acquisition des connaissances que les clients possèdent. Le transfert des connaissances clients commence par la détection de ses connaissances par les commerciaux et le personnel du département marketing, qui sont en contacte direct avec les clients, et ceci à travers la bonne communication et un processus cognitif de traitement des informations pour les transmettre en connaissances implicites chez les commerciaux. Cette conversion que Nonaka et Takeuchi (1995) l'appelle « la socialisation » des connaissances implicites des clients en connaissances implicites chez les commerciaux et le personnel du département marketing ou bien aussi chez les agents des centres d'appels qui sont en contact avec les clients se fait à travers l'observation, l'imitation, la communication et la pratique. Les personnels doivent donc s'approprier de ces qualités pour garantir la performance du transfert des connaissances des clients et de garantir une capacité à écouter et transmettre une information objective. La performance de l'entreprise en matière de connaissance client est conditionnée par la capacité de son personnel à écouter le client (Luchesi, 2003), c'est pourquoi le personnel chargés de cette mission (écoute des client) devrait s'approprier de certaines capacités d'analyse et de traitement mentale, et aussi savoir communiquer pour pouvoir extraire les connaissances que possèdent les clients en ce qui concerne les produits, les services, le marché pour les transmettre à l'entreprise au bon moments.

Shiba (1995, 2001) propose le C.E.M (Conception à l'Écoute du Marché) ayant pour objectif de « mettre le personnel en situation d'écouter les clients pour concevoir les produits et services de l'entreprise ». La première phase de la C.E.M «*a pour but de se centrer sur les clients avec une attitude d'écoute afin de bien les comprendre, C'est*

une phase où sont organisés des entretiens, des visites, des observations pour entendre et capter la voix du client et observer son environnement » (Luchesi, 2003). Dans cette relation entre le personnel et le client il y a un échange transmis par un discours verbalisé (visuel ou téléphonique) ou écrit (échanges informatisés, courrier). Sur la base de ces discours et de leur contenu le personnel est en mesure de se faire une représentation mentale du client, qui correspond à une interprétation personnelle des informations captées. Le personnel chargé de cette relation sera une représentation des clients pour l'entreprise. Par conséquent, la transmission, l'exploitation et la valorisation des connaissances des clients dépendent fortement de leurs compétences puisque leurs (essentiellement les commerciaux) rôle d'interface apparaît également lié à la transmission de l'information du client vers l'entreprise et de l'entreprise vers le client (Walser-Luchesi, 2003).

Chaque salarié dans l'entreprise est en mesure de se faire sa propre idée sur les clients, chaque personnel dans l'entreprise, chaque unité de l'entreprise possède donc des connaissances sur les clients. La communication entre le personnel d'une même unité ou bien aussi d'unités différentes permet le transfert et le partage des connaissances clients.La socialisation, c'est la conversion de connaissances tacites d'un individu en connaissances tacites chez les autres individus. La compétence de communication du personnel du département marketing permet la socialisation des connaissances clients. En effet, le personnel du département marketing communique et partage ses connaissances implicites sur les clients avec d'autres membres de l'entreprise. Par conséquent, il devrait s'approprier de certaines compétences de communication pour garantir ce type (socialisation) de partage des connaissances.

La communication est une technique permettant le transfert des connaissances entre les membres du département marketing et aussi avec les autres membres d'autres départements de l'entreprise. Le transfert des connaissances permet ainsi, la « *transmission d'un savoir-faire local généré dans une unité organisationnelle aux autres unités de l'organisation (Kogut et Zander, 1995)* » (Berthon, 2001), et la transmission des connaissances entre les membres d'une même unité. Par conséquent, pour garantir le partage des connaissances, le personnel devrait s'approprier de certaines compétences de communication.

1.5. La performance de l'entreprise

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIII° siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert). Au XV° siècle, il apparaît en anglais avec « to perform » dont vient le mot de performance. « *Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer* » (Pesqueux, 2005). L'auteur ajoute qu'au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres). Par conséquent, l'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. Pesqueux (2005) affirme aussi que la notion comprend également l'idée de la victoire acquise sur un adversaire mieux classé, donc également celle d'exploit ou de réussite remarquable, d'où le lien entre la performance (invisible) et le succès (visible). La performance de l'entreprise vient poser la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, évaluation des performances

du personnel, évaluation des conséquences écologiques et sociétales, évaluation de programmes) (Pesqueux, 2005).

La performance de l'entreprise peut absorber plusieurs traductions : économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale. Nous définissons la performance de l'entreprise comme un concept multidimensionnelle, comportant de: (1) la performance basée sur les clients, y compris la satisfaction de client et la performance des produits ou des services, (2) la performance financière et du marché, y compris le revenu, bénéfices, position du marché, durée de cycle, la marge bénéficiaire, (3) la performance des ressources humaines, y compris la satisfaction des employés, (4) la performance organisationnelle, y compris, le niveau de l'innovation, la production et la flexibilité de chaîne d'approvisionnements (Mithas et al,2005). Lin et al (2005) présentent deux dimensions de la performance de l'entreprise (hard et soft) dans lesquelles ils ont tenu compte de cet aspect multidisciplinaire de la performance.

La dimension « hard » de la performance permet de mesurer certains indicateurs financiers qui se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux du secteur et des performances passées (la marge de bénéfice net, la réduction des coûts…). Elle permet aussi de mesurer le degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système, par exemple, la rotation des stocks, rotation des comptes clients. Elle permet aussi de mesurer la performance à travers d'autres indicateurs quantifiables tel que : la répétition des achats de nos clients est, la part du marché de l'entreprise.

La dimension « soft » de la performance permet de mesurer la performance de l'entreprise è travers le jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a pu répondre à ses besoins et ce à travers le degré de satisfaction et de fidélité de la clientèle. Elle permet aussi de mesurer le degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation, le degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs en mesurant la loyauté, la responsabilisation et la productivité des employées. Elle mesure aussi le degré auquel le produit ou le service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle à travers des indicateurs comme la chance de fabriquer un produit défectueux et la chance d'avoir un mauvais fonctionnement.

Nous avons étudié jusqu'à maintenant les facteurs ayant un impact positif sur la gestion des connaissances client. Nous allons montré maintenant, comment cette dernière a une influence positive sur la performance de l'entreprise :

H-4- la gestion des connaissances client a une influence positive sur la gestion des connaissances client.

La connaissance est devenue de plus en plus, un capital et un facteur de concurrence permettant l'avantage compétitif. La connaissance client est une ressource que l'entreprise devrait la gérer bien pour réaliser ses objectifs de réduction des coûts, de la satisfaction et de la fidélité des clients, …, en d'autre terme, de la performance de l'entreprise.

Gérer les connaissances clients permet à l'entreprise de mieux connaître ses clients, leurs préférences, leurs changements de goûts, entraînant ainsi une bonne segmentation et une meilleure fixation des prix qui conviennent aux clients. Par conséquent, cette bonne connaissance des clients permet à l'entreprise de réduire les dépenses de commercialisation. De plus, la gestion des connaissances client aide l'entreprise à prévoir les demandes futures des clients et par la suite de produire la quantité nécessaire et d'éviter un volume très important des stocks. L'entreprise réduit donc les coûts de stockage et améliore sa rentabilité financière. L'entreprise peut aussi augmenter sa part du marché en gérant bien les connaissances clients. En effet, elle fabrique les produits voulus par les clients exactement et même ses clients peuvent participer à la conception des produits puisque la gestion des connaissances clients permet d'acquérir leurs connaissances sur les produits et les services. Quand le client trouve le produit, qu'il veut exactement, il répétera son achat et il parlera à ses proches de la marque, ce qui augmente les ventes de l'entreprise et, par conséquent, sa part du marché. D'une manière générale, la gestion des connaissances clients permet à l'entreprise de réduire ses coûts à plusieurs niveaux et d'augmenter ses ventes et par conséquent d'augmenter sa marge bénéficiaire et être rentable. Lin et al (2005) affirment que l'application du CRM et de la gestion des connaissances ensemble a un effet positif sur la réduction des coûts et l'augmentation des revenus de l'entreprises. Wassermann (2001) affirme que l'instantanéité de servir les clients grâce aux connaissances que l'entreprise possède sur eux améliore la satisfaction du client tout en diminuant les coûts, car le traitement se fait plus rapidement et plus efficacement, une seule personne peut traiter la demande du client.

Tisseyre (1999) considère que la gestion des connaissances est une nouvelle méthode d'organisation car elle aide les entreprises à atteindre un nouveau seuil en termes de productivité et de qualité. Il ajoute qu'elle permet aussi « *la diffusion de l'excellence au sein de l'organisation* », cet apport rejoint la diffusion des « meilleures pratiques » car le partage des « meilleures pratiques » conduit à la comparaison et à l'attirance vers le haut en termes de savoir-faire. Par conséquent, la productivité des travailleurs augmente, les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation, le degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs. En d'autre terme, la productivité, la loyauté, la responsabilisation des clients s'améliore parce que tous les membres de l'entreprise ont une image de ce que le client veut. Il ajoute que « *le développement de la capacité d'apprentissage* » qui est une conséquence indirect de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans une organisation est facilitée et accélérée. De même pour les acteurs en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l'intermédiaire d'un référentiel des connaissances et la possibilité d'y accéder à tout moment est un facteur de sécurisation tant à court terme (capacité à intégrer tout nouveau concept) mais aussi à plus long terme (capacité à évoluer par autoformation). Donc la productivité augmente et la qualité s'améliore et par conséquent, l'entreprise s'approprie des capacités concurrentielles pour augmenter sa part de marché et accroître sa chance d'être un leader sur le marché. L'auteur montre aussi que la gestion des connaissances permet le développement de la capacité d'innovation chez l'entreprise, en effet, avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement, à une nouvelle capacité d'innovation. Dans ce même contexte, la gestion des connaissances clients permet à l'entreprise d'acquérir

l'ensemble des connaissances que le client possède. Le partage des connaissances sur les clients entre les différentes unités de l'entreprise permet de répondre mieux aux attentes des clients. Par exemples, le personnel chargé de la conception du produit profite des connaissances apportées par les commerciaux sur les clients pour faire modifier, innover et développer la conception d'un produit afin de répondre mieux aux attentes des clients.

La gestion des connaissances clients donne à l'entreprise une meilleure capacité pour prendre les meilleures décisions, et ce, par ses capacités de diffusion des informations et des connaissances de ceux qui sont en contact direct avec les clients. Ils peuvent donc détecter rapidement les problèmes que le client rencontre, les changements des goûts et informer chaque unité de l'entreprise des changements nécessaires permettant ainsi, la réduction des cycles de décisions grâce à l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleurs pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage. L'instantanéité, la rapidité de servir le client et de suivre ses changements de goûts et de résoudre rapidement ses problèmes entraîne sa satisfaction, sa confiance, son engagement et par conséquent sa fidélité. La rapidité peut se concrétiser à travers la réduction du délai de conception, la réduction du délai de fabrication, la réduction du délai de maintenance et la réduction du délai d'adaptation de l'organisation à son marché. L'entreprise contrôle toujours les connaissances de ses clients donc elle peut identifier bien toute déviation et changements dans leurs besoins rapidement et donc de pouvoir réagir au bon moment pour garantir la continuité de la satisfaction de ses clients.

La connaissance des clients comprend le modèle des besoins des clients et/ou l'expérience de consommation de produits et/ou des services (Su et al, 2005). Par l'acquisition et l'exploitation de ces connaissances (du client) par l'entreprise, le client participe à la conception des produits et aide l'entreprise à la personnalisation de ses produits et services. Les décisions de marketing, comme les promotions, les canaux de distribution et les médias publicitaires, basées sur des approches de segmentations traditionnelles aboutissent à un faible taux de réponse et un coût élevé. Aujourd'hui les clients ont des goûts si divers et des préférences qu'il n'est pas possible de les grouper dans une population homogène pour développer des stratégies de marketing. En fait, chaque client veut être servi selon ses besoins individuels et uniques. La gestion des connaissances clients peut donc réaliser cet objectif. En effet, elle permet à l'entreprise de produire exactement le produit que le client a besoin et de lui procurer les services qu'il veut et qu'il a besoin et au bon moment. La gestion des connaissances assure une vue des clients puisqu'elle permet la compréhension de leurs environnements d'exploitation, leurs besoins, leurs demandes et leurs comportements et par conséquent, la personnalisation des produits et/ou des services aux besoins de client. Elle peut aussi mener au nouveau produit ou entretenir le développement selon les besoins des clients identifiés. Les services aux clients deviennent rapides et plus efficace (Plessis et Boon, 2004), entraînant ainsi, sa satisfaction. Atteindre l'objectif de la satisfaction permet à l'entreprise d'éviter l'écart pouvant exister si les attentes avant achat ne sont pas satisfaites, de garantir que le client continuera à consommer son produit et de construire une attitude favorable chez les clients, donc de les fidéliser. N'Goala (2003) affirme qu'on ne puisse pas parler de la fidélité que lorsqu'il y a une relation continue avec la marque. Cette relation ne peut être continue et durable que lorsqu'il existe une mise à jour continue aussi des connaissances sur les clients de la part de l'entreprise. La

gestion des connaissances clients garantie cette continuité de mis à jours des connaissances, ce qui permet de garder une relation durable avec les clients.

Un système de gestion des connaissances peut fournir, en temps réel, la connaissance et l'information pour les clients. L'entreprise prépare un ensemble de connaissances destinées aux clients qu'elle estime nécessaires pour les satisfaire. Par exemple, le service de maintenance doit estimer les dysfonctionnements qui peuvent arriver concernant le produit et prépare les solutions nécessaires qui seront envoyées aux clients par email, fax, téléphone ou directement. L'entreprise peut par conséquent, éviter les dysfonctionnements et satisfaire ses clients La gestion des connaissances clients permet à l'entreprise de livrer la bonne connaissance pour les clients, et même celle qu'ils ne peuvent pas prévoir, permettant ainsi de créer un étonnement positif chez le client. Wassermann (2001) considère que l'étonnement positif « *place le fournisseur dans une situation particulièrement valorisante : il a pris l'initiative, il a su surprendre son client et anticiper son besoin ou lui apporter une valeur ajoutée qu'il n'attendait pas* ». Cette valeur ajoutée que le client ne trouve pas chez les autres concurrents permet de le fidéliser, mais aussi un bouche à oreille positif puisqu'il parlera à ses proches et aux autres clients de son expérience vécue. Mais pour arriver à ces résultats, l'entreprise doit s'approprier d'une gestion des connaissances clients qui garantisse la bonne connaissance et reflète les attentes des clients.

Plusieurs auteurs ont montré l'effet positif de la gestion des connaissances en générale sur la performance de l'entreprise. Darroch (2005), par exemple, a montré comment la gestion des connaissances a un impact positif sur l'innovation et sur la performance de l'entreprise. Mais très peut de recherches ont développé l'impact de la gestion des connaissances client sur la performance. Cheung et al (2003) affirment que l'entreprise qui réussi à comprendre et à gérer le comportement des consommateurs et les services client pourrait s'approprier de l'avantage compétitif. Les mêmes auteurs ajoutent que la gestion des connaissances fournit les outils, les processus et les plates-formes au personnel pour partager la connaissance des clients et par conséquent, d'améliorer les services après-vente. Su et al (2005) montrent comment la gestion des connaissances clients favorise à l'entreprise les possibilités d'innover et de satisfaire les clients, ils affirment que le « *bidirectional communication channel. This interaction with customers and customer knowledge management, set up strategies for how a company can develop attractive innovative products, or improve its services to win the satisfaction of its customers*». Plessis et Boon (2004) attestent que la gestion des connaissances a un impact positif sur plusieurs niveau et tache de l'entreprise. Ils confirment que le « *Knowledge management also ensures the retention of the knowledge shared in these collaborative forums, which is used as business intelligence to do market, customer, as well as product and service segmentation and marketing* ». Les auteurs ajoutent que la gestion des connaissances permet une mis à jours des connaissances sur les clients entraînant ainsi, la segmentation du marché, le développement des produits, la fixation des stratégies et l'efficacité.Shaw et al (2001) fustigent que les bases de données des connaissances sur les clients sont essentielles pour les fonctions marketing. Luchesi (2003) affirme que toute amélioration de la connaissance du client favorise une identification fine de la clientèle, qui peut se traduire par une différenciation de l'offre de l'entreprise (personnalisation), d'attentes d'exclusivité du client ou de programmes de fidélisation.

2. Méthodologies de la recherche

2.1. Méthode de collecte des données

Dans cette recherche la collecte des données est faite par un questionnaire. Le questionnaire est effectué sur la base du modèle conceptuel de la recherche. Il mesure les variables suivantes (l'infrastructure des TIC, la capacité du personnel du département marketing à utiliser les TIC, la compétence de communication du personnel du département marketing, la gestion des connaissances clients et la performance de l'entreprise). Le questionnaire est destiné aux entreprises de différents secteurs d'activités : industrie, agroalimentaire, service et commerce. L'objectif du questionnaire et de voir et mesurer l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise et la capacité du personnel de son département marketing a utiliser ses technologies et leurs compétences de communication, pour mesurer par la suite comment l'entreprise gère son capital intellectuel, et par la suite ses connaissances clients (connaissance sur, des et pour les clients). Enfin, le questionnaire mesure la performance de l'entreprise. La collecte des données a été effectuée en adressant le questionnaire par mail, ou bien en distribuant d'une manière directes les questionnaires aux entreprises. Les répondants sont des responsables de gestion (directeur commercial, financier, comptable, PDG, DGA,…) ou bien de production (chefs d'atelier, ingénieur,…), ou bien aussi les gérants. Les questionnaires sont adressés aux entreprises qui sont dans le territoire tunisien, mais qui sont de différentes nationalités (tunisiennes, françaises, italiennes, espagnoles, américaines) de différentes tailles et de différents secteurs (industrie, agroalimentaire, service, commercial).

2.2. Choix des échelles de mesure

Nous avons sélectionné les échelles de mesure en fonction (1) de la cohérence entre la définition du concept que nous avons adoptée et celle sous-jacente à l'échelle, (2) de leurs niveaux de validité et de fiabilité et (3) de leurs parcimonies. Ces critères de choix nous ont amené à la sélectionner des échelles suivantes.

Concept	**Source**	**Nombre d'items**	**Dimensions**	**Alpha de Cronbach**
L'infrastructure des TIC	Lewis et Byrd (2003)	39	Directeur du service informatique Planification Sécurité Intégration technologique Comité de surveillance Modèle d'entreprise Intégration des données Gestion des données	0,86 0,81 0,72 0.72 0.76 0.82 0.75 0.81
La capacité du personnel à utiliser les TIC	Kay et Monkarz (2004) Kim et Lee (2006)	10	-	0,86 0,80
La compétence de communication	Head (2006)	22	Appréhension de communication Bonne volonté de communiquer Adaptabilité communicative	0,91
La gestion des connaissances clients	McCann et Buckner (2004)	28	Valorisation et évaluation du CI Construction et Acquisition du CI Application du CI Partage du CI Maintien et saisie *du CI*	
	Tiwanna (2000)		Hard	0.86

La performance de l'entreprise	Lin et al (2005)	18	Soft	0.91

2.3. Méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage est une méthode non aléatoire de commodité. Les individus qui ont accepté de répondre à notre questionnaire ont fait partie de notre échantillon. Ces derniers seront invités à la fin du questionnaire de répondre à deux fiches signalétiques. La première concerne le répondant, elle donne des informations sur les sujets tels que l'age, le sexe, le niveau d'étude, le revenu.. La deuxième fiche signalétique est sur l'entreprise, elle permet de donner des informations sur l'entreprise tels que la nationalité, la forme juridique, la date de création, le capitale sociale, la région ou se trouve l'entreprise, le nombre des employés, le secteur d'activité et si l'entreprise est cotée en bourse ou bien non. Les données recueillies seront par la suite analysées à l'aide du logiciel SPSS 11.0. Les résultats dégagés sont à l'origine de la description de notre échantillon. Nous avons envoyé plus que 500 questionnaires, mais nous avons utilisé un échantillon de 185. Les répondants sont composés de 131 hommes (70,3%) et 51 femmes (27,6%), 4 réponses ont été manquantes. La majorité des répondants ont un age entre 31 ans et 40 ans (41,6%), la majorité d'eux aussi sont mariés (64,9%). La plupart, des répondants ont une expérience professionnelle plus que 10 ans (34,6%), et entre 5 ans et 10 ans (34,1%). 87% des répondants sont des administrateurs, 31,9% d'eux ont un revenu entre 500 dinars et 800 dinars et 31,8% ont un revenus mensuelle entre 800 dinars et 1000 dinars.

Les questionnaires ont été adressés à des entreprises de différents secteurs d'activités (industrie, agroalimentaire, service et commercial). L'échantillon est composé comme suit : 75 entreprises du secteur de l'industrie (40,5%), 53 entreprises du secteur du service (28,6%), 29 entreprises du secteur agroalimentaire (15,7%) et 28 entreprises du secteur commercial (15,1%). La majorité des entreprises ont plus que 100 ouvriers (33%), 29,2% des entreprises ont un nombre d'employés entre 10 et 50, 22,2% ont un nombre entre 50 et 100 et 13,6% des entreprises leurs nombre d'employés ne de dépasse pas 10%. La plupart des entreprises sont tunisiennes (85,9%) les autres sont des entreprises étrangères (françaises, italiennes, belges, américaines) installées en Tunisie. 53% de ces entreprises sont implantées au centre, 36,8% au nord et 9,2% au sud. 41,1% ont été crée entre 1987 et 1999. La majorité des entreprises ont la forme juridique d'une SARL (41,6%) et 35,7% sont des SA. 23,8% des entreprises ont un capital sociale entre 10000 dinars et 50000 dinars et 21,6% ont un capital plus que 1000000 dinars.

3. Analyse et discussion des résultats

3.1. Dimensionnalité et fiabilité des échelles de mesure

Nous avons utilisé l'analyse factorielle (avec rotation varimax) pour vérifier la dimensionnalité des échelles de mesure. Pour chacun des facteurs dégagés, nous avons calculé l'alpha de Cronbach afin de vérifier la fiabilité (la consistance interne) des items du facteur. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous présenté.

En effet, les analyses des dimensions de « l'infrastructure des TIC » montrent que ses huit dimensions respectent le critère de fiabilité et de validité puisqu'elles ont toutes une valeur d'alpha supérieur à 0,8. Les mêmes analyses montrent que la variable « compétence de

communication », les dimensions « appréhension de communication » et « adaptabilité communicative » affichent une fiabilité acceptable. Par contre, la dimension « bonne volonté de communication » possède une fiabilité faible.

Pour la variable « gestion des connaissances clients », les analyses montrent que toutes ses dimensions affichent une fiabilité bonne (supérieur à 0,75), à l'exception de la dimension « application du capital intellectuel ». L'analyse factorielle montre que cette dernière manifeste deux sous dimensions que nous avons appelées : l'application structurelle du capital intellectuel qui affiche une fiabilité bonne de (0,74) et l'application collective du capital intellectuel qui a une fiabilité acceptable (0,68). Enfin, les dimensions, « soft » et « hard », de la variable « performance » ont une bonne fiabilité.

Tableau 1 : Synthèse des analyses de dimensionnalités et de fiabilité

Concepts	Dimensions		Nombre d'items	KMO	Test de Bartlett	Alpha
Infrastructure des TIC	Directeur du service informatique		4	0,662	χ^2= 1 31,902p=0,000	0,862
	Planification des TI		7	0,833	χ^2=348,359; p=0,000	0,836
	Sécurité de la TI		4	0,722	χ^2=286,830; p=0,000	0,821
	Intégration technologique		5	0,811	χ^2=365,256; p=0,000	0,843
	le comité de surveillance et de consultation		3	0,704	χ^2=237,287; p=0,000	0,843
	modèle d'entreprise		4	0,886	χ^2=593,593; p=0,000	0,890
	Intégration des données		3	0,685	χ^2=216,45; p=0,000	0,823
	Gestion des données		5	0,822	χ^2=357,675; p=0,000	0,830
Capacité à utiliser les TIC	Capacité à utiliser les outils Internet		10	0,822	χ^2=985,534; p=0,000	0,862
	Capacité à utiliser les outils de gestion					0,840
Compétence de communication	L'appréhension de communication		5	0,680	χ^2=66,38; p=0,000	0,588
	La bonne volonté de communiquer		6	0,600	χ^2=87,299; p=0,000	0,584
	L'adaptabilité communicative		11	0,643	χ^2=360,607; p=0,000	0,625
Gestion des connaissances clients	Valorisation et évaluation du CI		5	0,721	χ^2=210,158; p=0,000	0,761
	Construction et acquisition du CI		7	0,806	χ^2=219,447; p=0,000	0,754
	Application du CI	application structurelle du CI	6	0,722	χ^2=321,176; p=0,000	0,745
		application collective du CI				0,685
	Partage du CI		5	0,787	χ^2=202,128; p=0,000	0,756
	Maintient et saisie du CI		5	0,826	χ^2=290,099; p=0,000	0,816
Performance de l'entreprise	La dimension « hard » de la performance de l'entreprise		7	0,715	χ^2=212,994; p=0,000	0,745
	La dimension « soft » de la performance de l'entreprise	performance organisation nelle « soft »	11	0,702	χ^2=210,358; p=0,000	0,666
		performance commerciale « soft				0,637

3.2. Vérification des hypothèses

3.2.1. Impact de l'infrastructure des TIC sur la gestion des connaissances clients

Les analyses de régression montre que 23,4% de la gestion des connaissances client est expliqué par la dimension « directeur du service informatique ». En outre, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test de Fisher égale à 55,778 avec une signification de 0,000. La dimension « directeur du service informatique » a un impact positif sur la gestion des connaissances client.

En outre, les analyses de régression montrent que 54,4% de la gestion des connaissances client est expliqué par la dimension « planification des TIC ». D'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test Fisher égal à 218,010 avec une probabilité (p) de 0,000.

De même, 37,7% de la gestion des connaissances client est expliqué par la dimension « sécurité ». En outre, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif. La dimension « sécurité » a un impact positif sur la gestion des connaissances client. Les analyses de régression indiquent aussi que 32,7% de la gestion des connaissances client est expliqué par la dimension « intégration des technologies ». En outre, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif.

La dimension «comité de surveillance et de consultation » explique 40,4% de la gestion des connaissances client. En outre, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test Fisher (F) est égal à 124,022 avec une probabilité (p) de 0,000. A son tour, la dimension « modèle d'entreprise » explique 53,6% de la gestion des connaissances client. D'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test de Fisher égal à 213,534 avec une probabilité de 0,000.

De même, 50,3% de la gestion des connaissances client est expliqué par la dimension « intégration des données ». Le tableau ANOVA indique que le modèle obtenu est significatif. La dimension « intégration des données et de consultation » a un impact positif sur la gestion des connaissances client. Enfin, la dimension « gestion des données » explique 58,1% de la gestion des connaissances client. La dimension « gestion des données et de consultation » a un impact positif sur la gestion des connaissances client.

Tableau 2 : Synthèse de l'impact de l'infrastructure des TIC sur la gestion des connaissances clients

Impact	Dimensions	Test de Fisher	Bêta	Equation de régression	R-deux
Impact de l'infrastructure des TIC sur la gestion des connaissances clients	Directeur du service informatique	297,972	0,787	GCC = 0,787 infrastructure des TIC (t=17,262, p=0,000)	0,620
	Planification des TI				
	Sécurité de la TI				
	Intégration technologique				
	le comité de surveillance et de consultation				
	modèle d'entreprise				
	Intégration des données				
	Gestion des données				

Ces résultats nous amènent à l'acceptation et au rejet des hypothèses suivantes.

H-1- l'infrastructure a un impact positif sur la gestion des connaissances client	
H-1-1- l'infrastructure des TIC / Le directeur du service informatique a un impact positif sur la gestion des connaissances clients;	Acceptée
H-1-2- l'infrastructure des TIC / La planification des TIC et du SI a un impact positif sur la gestion des connaissances clients;	Acceptée
H-1-3- l'infrastructure des TIC / La sécurité a un impact positif sur la gestion des connaissances clients ;	Acceptée
H-1-4- l'infrastructure des TIC / L'intégration des technologies a un impact positif sur la gestion des connaissances client ;	Acceptée
H-1-5- l'infrastructure des TIC / Le comité de surveillance et de consultation a un impact positif sur la gestion des connaissances clients ;	Acceptée
H-1-6- l'infrastructure des TIC / Le modèle d'entreprise a un impact positif sur la gestion des connaissances client ;	Acceptée
H-1-7- l'infrastructure des TIC / L'intégration des données a un impact positif sur la gestion des connaissances client ;	Acceptée
H-1-8- l'infrastructure des TIC / La gestion des données a un impact positif sur la gestion des connaissances client ;	Acceptée

3.2.2. Impact de la Capacité à utiliser les TIC sur la gestion des connaissances clients

Les analyses de régression montrent que 31% de la gestion des connaissances client est expliqué par la variable « capacité à utiliser les TIC». En outre, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est acceptable puisqu'il affiche une valeur du test Fisher (F) est égal à 40,834 avec une probabilité (p) de 0,000.

Tableau3 : Synthèse sur l'impact de la capacité à utiliser les TIC sur la gestion des connaissances clients

Impact	Dimensions	test Fisher (F)	Bêta	Equation de régression	R-deux
Impact de la Capacité à utiliser les TIC sur la gestion des connaissances clients	Capacité à utiliser les outils Internet	40,834	0.527	GCC = 0,184 capacité à utiliser les outils d'internet (t=2,897, p=0,000) +0,527 capacité à utiliser les outils de gestion (t=8,560, p=0,000).	0.310
	Capacité à utiliser les outils de gestion		0.184		

H-2- La capacité du personnel du département marketing à utiliser les TIC a un impact positif sur la gestion des connaissances client.	Acceptée

3.2.3. Impact de la Compétence de communication sur la gestion des connaissances clients

L'analyse de régression montre que la dimension de l'appréhension de communication a un impact positif sur la gestion des connaissances client, mais cet impact n'est pas très élevé (3,4%). D'ailleurs la fiabilité de cette dimension n'affiche pas une valeur élevée (0,58%), donc les personnels du département marketing des entreprises tunisiennes devraient s'approprier encore plus du calme et de la sérénité. De plus, ils devraient avoir une prédisposition à communiquer puisque les analyses montrent que la deuxième dimension qui est la bonne volonté de communication n'a pas d'effet sur la gestion des connaissances client, ainsi que sa fiabilité est faible. Enfin, la troisième dimension qui est l'adaptabilité communicative a un impact positif sur la gestion des connaissances client mais seulement au niveau de l'adaptabilité communicative interpersonnel et n'on pas celle dans un groupe. Par conséquent, les personnels du département marketing devraient avoir les compétences nécessaires pour travailler en groupe. Le travail en groupe à travers les forums de discussion ou bien encore les forums de communication avec les clients entraîne une bonne gestion des connaissances client.

Tableau 4 : Synthèse sur l'impact de la Compétence de communication sur la gestion des connaissances clients

Impact	Dimensions		test Fisher (F)	Bêta	Equation de régression	R-deux
Impact de la Compétence de communication sur la gestion des connaissances clients	L'appréhension de communication		6,386	0,762	GCC=0,762 l'appréhension de communication (t=2,527, p=0,012)	0.34
	La bonne volonté de communiquer		1,472	0,089	0,089 la bonne volonté de communication (t= -1,213, p=0,227).	0.008
	L'adaptabilité communicative	interpersonnelle	61.381	0,501	0,501 adaptabilité communicative interpersonnelle (t=7,835, p=0,000) + 0,022 adaptabilité communicative dan un groupe (t=0,294, p=0,769).	0.251
		dans un groupe	0.086	0,022		0

Donc,

H-3-La compétence de communication du personnel du département marketing a un impact positif sur la gestion des connaissances.	
H-1-1- la compétence de communication / l'appréhension de la communication sur la gestion des connaissances clients;	Acceptée
H-1-2- la compétence de communication / la bonne volonté de communication sur la gestion des connaissances clients;	Rejetée

H-1-3- la compétence de communication / l'adaptabilité communicative.	Acceptée

3.2.3. **Impact de la gestion des connaissances clients sur la performance**

L'analyse de régression simple montre que 37,3% de la performance hard de l'entreprise est expliqué par la variable « gestion des connaissances client ». Nous constatons que le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test Fisher (F) est égal à 109,017 avec une probabilité (p) de 0,000. Nous avons dégagé dans l'analyse factorielle deux sous dimensions de la dimension « soft » de la performance à savoir la performance « soft » organisationnel et la performance «soft » commercial. Nous allons, par conséquent, traiter l'impact de la gestion des connaissances sur la performance « soft » organisationnelle, puis sur la performance « soft » commerciale.

L'analyse de régression simple montre que 13,3% de la performance « soft » organisationnelle est expliquée par la variable « gestion des connaissance client». De plus, d'après le tableau ANOVA, nous constatons que le modèle obtenu est acceptable puisqu'il affiche une valeur du test Fisher (F) est égal à 28,111 avec une probabilité (p) de 0,000. L'analyse de régression simple montre aussi que 21,3% de la performance « soft » commerciale est expliquée par la variable « gestion des connaissance client». De plus, le modèle obtenu est significatif puisqu'il affiche une valeur du test Fisher (F) est égal à 49,551 avec une probabilité (p) de 0,000. La variable de la gestion des connaissances client a un impact positif sur la performance « soft » de l'entreprise.

Tableau 5 : Synthèse de l'impact de la gestion des connaissances clients sur la performance

Impact	**Dimensions**		**test Fisher (F)**	**Bêta**	**Equation de régression**	**R-deux**
Impact de la gestion des connaissances clients sur la Performance	La dimension « hard » de la performance de l'entreprise		109,017	0,611	PH= 0,611 gestion des connaissances clients (t=10,441, p=0,000)	0.373
	La dimension « soft » de la performance de l'entreprise	performance organisationnelle « soft »	28,111	0,365	PS = 0,365 gestion des connaissances clients (t=5,302 p=0,000) + 0,462 gestion des connaissances clients (t=7,039 ; p=0,000).	0.133
		performance commerciale « soft	49,551	0,462		0.213

Donc,

H-4- La gestion des connaissances a un impact positif sur la performance de l'entreprise H-4-1- La gestion des connaissances a un impact positif sur la performance « hard » de l'entreprise;	Acceptée

H-4-2- La gestion des connaissances a un impact positif sur la performance « soft » de l'entreprise.	Acceptée

Conclusion

Dans la présente recherche, nous avons traité la problématique de la gestion des connaissances client. Nous avons examiné trois facteurs qui peuvent influencer positivement cette dernière à savoir : l'infrastructure des TIC, la compétence des personnels du département marketing à utiliser ces technologies et leurs compétences de communication. Nous avons aussi montré comment la gestion des connaissances client améliore la performance de l'entreprise au niveau de la réduction des coûts, l'innovation, l'augmentation de la productivité, la satisfaction et la fidélité des clients, etc. Les pratiques de la gestion des connaissances sont mises en œuvre donc à des fins très diverses. Notre contribution dans cette investigation est de mettre l'accent sur une nouvelle thématique rarement examiner à savoir la gestion des connaissances client et l'importance du client et des connaissances client, ainsi que les différents types de ces connaissances et comment une entreprise peut les gérer à travers les applications de la gestion des connaissances. Par conséquent, cette recherche peut fournir des bases de données sur la gestion des connaissances client en fournissant des nouvelles données pour les entreprises tunisiennes, pour qu'elles prennent, premièrement, encore plus de conscience de la gestion des connaissances client et des potentielles qu'elle pourrait fournir. Deuxièmement, qu'elles savent les facteurs qui peuvent influencer la réussite des applications de la gestion des connaissances client. L'ensemble des résultats dégagés des analyses factorielles et des analyses de régression, menées par un logiciel SPSS 11.0, confirme les hypothèses de notre modèle conceptuel, à l'exception de la compétence de communication qui n'as pas d'influence intensive sur la gestion des connaissances client.

Cependant, comme chaque recherche, la présente investigation n'échappe pas des limites. Premièrement, des limites qui sont en rapport aux variables qui expliquent la gestion des connaissances client. La première variable est l'infrastructure des TIC. Les technologies ne doivent pas diriger la pratique de la gestion des connaissances, elle doit l'étayer. De plus, Les TIC ne peuvent pas traiter du savoir que dans la mesure où elle peut être représenté ou codifié, ce qui exclut le savoir expérimental tacite des personnes. Enfin, les problèmes sociaux culturels freinent la contribution des technologies à tout programme de gestion des connaissances Quintas (2003). La deuxième variable est la capacité des personnels du département marketing à utiliser les TIC. Aujourd'hui, la capacité à utiliser les TIC est une nécessité et obligation pour le personnel d'une entreprise, c'est un acquis sans lequel, une entreprise ne peut plus fonctionner, par conséquent, ce qui fait la différence entre les entreprises ce n'est pas la capacité à utiliser les TIC, mais la performance de l'utilisation des ces technologies. La troisième variable et la compétence de communication du personnel du département marketing. Nous avons dans cette recherche s'intéresser à la communication verbale, or cette dernière cède sa place de plus en plus à d'autre forme de communication tels que l'écriture (à travers les emails, l'images et les sites Web).

Deuxième limite dans notre investigation c'est au niveau de l'échantillon. En effet, ce dernier a été très diversifié, nous avons étudié quatre secteurs (industrie, agroalimentaire, service, commercial), de tailles différentes d'entreprises (petite,

moyenne et grande) et de différente régions (nord, centre et sud). De plus la taille de l'échantillon n'est pas très grand (185).

Enfin, cette recherche ouvre des nouvelles perspectives d'autres investigations, nous proposons les thématiques suivantes :

- La taille de l'entreprise est un facteur très important, dans la recherche. Il serait mieux donc de s'intéresser et de se concentrer aux entreprises qui ont la même taille et qui sont dans le même secteur d'activité pour aboutir à des résultas plus significatifs.
- Dans un contexte caractérisé de plus en plus par le e-business, le e-CRM et la qualité du site Web de l'entreprise peuvent influencer positivement la gestion des connaissances client. De même, la gestion des connaissances client peut avoir une influence positive sur le e-CRM.
- Enfin, le développement du commerce électronique dans le monde nécessite que les entreprises tunisiennes adoptent ce type de commerce. Par conséquent, on peut poser la question sur le rôle que peut jouer la gestion des connaissances dans l'adoption du commerce électronique.

Bibliographie

Baastrup et Stromsnes (2003): « Mesurer la gestion des connaissances dans le domaine commercial » ; *Services des publications de l' OCDE*, France, 2004.

Barney J. B. (2001): "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year

Bharadwaj A.S (2000): "A resource based perspective on information technology capability and firm performance", *MIS Quarterly,* Vol.24 No.1 pp 169-196.

Broadbent. M, Weill. P et Clair. D.S (1999): "The implications of information technology infrastructure for business process redesign", *MIS Quarterly.*

Bueren. A; Schierholz. R; Kolbe L.M; Brenner. W (2005): "Improving performance of customer-processes with knowledge management"; *Business Process Management Journal;* 2005; 11, 5; ABI/INFORM Global, pg. 573.

Campbell. A (2003): "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically"*; Industrial Marketing Management 32,* pp *375– 383*.

Candia (2005) : « Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine » ; *Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur de l'Institut National Polytechnique De Toulouse*.

Chen et Ching (2004): "An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance"; *Journal of Global Information Management;* 12, 1; ABI/INFORM Global pg. 1.

Chung. S.H, Rainer. R.K, Lewis. B.R (2003): "The Impact of Information Technology Infrastructure Flexibility on Strategic Alignment and Applications Implementation"; *Communications of AIS Volume 11 Article 11*.

Darroch. J (2003): "Developing a measure of knowledge management behaviours and practices"; *Journal of Knowledge Management;* 7, 5; ABI/INFORM Global pg. 41;

Darroch. J (2005): "knowledge management, Innovation and performance; *Journal of Knowledge Management*.

Dejoux. C et Boyer. A (1996) : « Organisation qualitative et maturité en gestion des compétences »; *laboratoire de recherche RODIGE - CNRS - IAE de Nice*.

Douyere. D (2005) : « TIC et partage de connaissances en entreprise : une impossible injonction à l'expression ? L'expression des connaissances au travail dans le domaine des métiers de la sécurité des conditions de travail – une étude de cas » ; *Proposition de communication pour les troisièmes Journées Doctorants du GDR « TIC & Société »*.

Earl. M.J (2003) : "Capturing flexibility of ITI : A study of resource characteristics and their measures*"; Journal of management information system*.

Fatt.T et Poon.J (1991): "achieving communicative competence: the role of higher education"; *kluwer Academic Publishers* 1991;

Gebert. H, Geib. M, Kolbe. L, Brenner .W (2003): "Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management concept"; *Journal of Knowledge Management*; 7, 5; ABI/INFORM Global pg. 107.

Gibbert. M, Leibold, M, Probest. G (2002), "Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them to Create Value"; *European Management Journal* Vol. 20, No. 5, pp. 459–469, 2002;

Head (2006): "Attractiveness self-confidence and communication behaviour"*; Florida State University D-Scholarship Repository*, *http://dscholarship.lib.fsu.edu/undergrad/192*.

Hetherington. M.S (1982): "The importance of oral communication"; *College English*, Vol. 44, No 6, pp 570-574;

Ho. L.H et Chuang. C.C (2006): "The Application of Knowledge Management and Customer Relationship Management of ROC Government"; *Journal of American Academy of Business, Cambridge;* Sep 2006; 9, 2; ABI/INFORM Global pg. 63;

Jensen. M.C et Murphy. K.J (1990): "Performance Pay and Top-Management Incentives"; *Journal of Political Economy*, (April 1990).

Jouili. K, Chaabouni. J : « Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de service et d'ingénieries informatiques » ; Faculté des Sciences Economique et de Gestion de Sfax.

Kay. C et Monacrz. E (2004): "Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management Success by"; *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

Khalifa. M et Liu. V (2003): "Determinants of Successful Knowledge Management Programs"; *Academic Conferences Limited*.

Kidder (2003): "The Relationship between Communication Competence and Malpractice Claims in Plastic Surgeons"; *University of Kentucky, http://sweb.uky.edu/~klkidd0/Final_Project.pdf*.

Kim. S et Lee. H (2006): "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge sharing capability"; *Public Administration Review;* May/Jun 2006; 66, 3; ABI/INFORM Global, pg. 370.

Kremp et Mairesse (2003): « Mesurer la gestion des connaissances dans le domaine commercial » ; *Services des publications de l' OCDE*, France, 2004.

Leea. K. Ch, Leeb. S, Kangc In. W (2005): "KMPI: measuring knowledge management performance"; *Information & Management* 42. pp 469–482.

Lewis. B.R et Byrd. T.A (2003): "Development of a measure for the information technology infrastructure constructs"; *European Journal of Information Systems*. 12, pp 93–109.

Liao. Sh (2003): "Knowledge management technologies and applications"; literature review from 1995 to 2002; *Expert Systems with Applications* 25. pp 155–164.

Lin. Y, Su. H.Y, Chien. S (2005): "A knowledge-enabled procedure for customer relationship management"*; Industrial Marketing Management*.

Locke. S (2004): "ICT Adoption and SME Growth in New Zealand"; *Journal of American Academy of Business, Cambridge;* Mar 2004; 4, 1/2; ABI / INFORM Global pg. 93.

Luchesi. A.W (2003) : « Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client » ; *3ème colloque « La Métamorphose des organisations »*.

Lynn. B.E (1998) : « la gestion du capital intellectuel : enjeux et pratique » ; Hamilton, société des comptable en management du canada, p 68.

Mallet. C, Rousseau. A, Valoggia. P (2006) : « Gestion des connaissances, TIC et création de valeur organisationnelle : proposition d'un modèle d'évaluation »; *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

McCann. J et Buckner. M (2004): "Strategically integrating knowledge management initiatives"; *Journal of Knowledge Management;* 2004; 8, 1; ABI/INFORM Global, pg. 47.

Mithas. M, Ramasubbu. N, Krishnan. M.S, Sambamurthy. V (2004): "Information Technology Infrastructure Capability and Firm Performance an Empirical Analysis"; *Baldrige Paper*, 15 April 2004.

Morin. E.M, Guindon. M et Boulianne. É (1996) : « Mesurer la performance de l'entreprise »; *Gestion, volume 21, numéro 3, septembre* 1996.

N'Goala (2001) : « Mesurer la fidélité du consommateur à la marque dans une perspective relationnelle » ; *3éme congrès sur les tendances du marketing*, Proposition de communication.

Nonaka. I et Takeuchi. H (1995): "The knowledge creating company"; Oxford university Press, NY.

Paraponaris. C (2002) :« Le management des connaissances et la gestion des compétences » ; *La Revue des Sciences de Gestion* : Direction et Gestion; Jul-Oct 2002; 37, 196-197; ABI/INFORM Global. pg. 105.

Payne. H.J (2005), "Reconceptualizing Social Skills in Organizations: Exploring the Relationship between communication competence, job performance and supervisory role"; *Journal of Leadership and Organizational Studies;* 11, 2; ABI/INFORM Global, pg. 63.

Perotti. V.S et DeWine. S (1987), "Research Instrument Competence in communication An Examination of Three Instruments"; *Management Communication Quarterly,* Nov; 1, 2; ABI/INFORM Global, pg. 272.

Pesqueux. Y (2003) : « management de la connaissance: un modèle organisationnel? »; *www.cnam.fr/lipso*.

Pesqueux. Y, (2005) : « La notion de la performance globale » ; *www.cnam.fr/lipsor*;

Pillai. K.G et Goldsmith. R.E (2006): "Calibrating managerial knowledge of customer feedback measures: a conceptual model"; *marketing theory*.

Plessis. M, Boon. J.A (2004):"Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings"; *International Journal of Information Management* 24. pp 73–86

Quintas (2003) : « Mesurer la gestion des connaissances dans le domaine commercial » ; *Services des publications de l' OCDE*, France, 2004.

retrospective on the resource-based view"; *Journal of Management*, 27, 6, pp. 643-650.

Riedl. R (2002) : "Some Critical Remarks in Favour of IT-Based Knowledge Management"; *The European Online Magazine for the IT Professional http://www.upgrade-cepis.org*, Vol. III, No. 1, February 2002.

Rippen, H (2001): "A Framework for the Information Technology Infrastructure for Bio terrorism"; *Results of the1st Summit*.

Rouby. E et Thomas. C (2004): "La codification des compétences organisationnelles"; Revue Mar/apr ;30,149 ;ABI\inform Global ; pg.51.

Rowley.J (2002): "Eight questions for customer knowledge management in e-business"; *Journal of Knowledge Management;* 2002; 6, 5; ABI/INFORM Global, pg. 500;

Salomann. H, Dous. M, Kolbe. L, Brenner. W (2005), "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work"; *European Management Journal Vol. 23, No. 4, pp. 392–403, 2005*,

Sanders. N.R, et Premus. R (2005): "Modelling the relationship between firm IT Capability, collaboration, and performance"; *Journal of Business Logistics;* 2005; 26, 1; ABI/INFORM Global pg. 1;

Selwyn. N (2003): "Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life"; *Technology in Society* 25 (2003) 99–116*;*

Shaw. M. J. Subramaniam. Ch, Tan. G.W, Welge. M.E (2001): "Knowledge management and data mining for marketing"; *Decision Support Systems*, 2001.127–137;

Smith et McKeen (2005): "customer knowledge management: Adding for our customers"; *Communication of the association for information Systems Atlanta*, Vol.16 pg.1.

Su. C.T et Chen. Y.H, Sha. D.Y (2005): "Linking innovative product development with customer knowledge: a data-mining approach"; *Technovation.* pp 1–12.

Sylvain. W (2001): "L'organisation relation clients, CRM: 7 nouvelles sources de creation de valeur" ; Dunod, Paris 2001, P 221.

Tisseyre. R.C (1999) : « knowledge management théorie et pratique de la gestion des connaissances » ; *HERMES sciences publications* 1999.

Tremblay. D.G (2003): « Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir » ; Note de recherché 2003 de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio organisationnels de l'économie du savoir.

Valenduc. G, et Vendramin. P (2005): "ICT and skill change: opening the black box?, Work organisation and skills in ICT professions: the gender dimension"; *Conference ICT, the Knowledge Society and Changes in Work*, Den Haag, Workshop 1: PVGV/27.05.2005.

Wernerfelt B. (1984): "A resource-based view of the firm"; *Strategic Management Journal*; Vol.5, avril-juin, pp.171-180.

Wiemann. J.M et Backland. P (1980): "Current theory and research in communication competence"; *Review of Educational research*, Vol. 50, No 1, pp 185-199.

Xu. M et Walton. J (2005): "Gaining customer knowledge through analytical CRM"; *Industrial Management + Data Systems;* 2005; 105, 7; ABI/INFORM Global pg. 955.

Yim. F.H.k, Anderson R.E, et Swaminathan. S (2004):"CRM: Its dimensions and effect on customer outcomes"; *Journal of Personal Selling and Sales Management,* vol. XXIV, no. 4 (fall 2004), pp. 265–280.