



GLOBAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND BUSINESS RESEARCH: E MARKETING

Volume 21 Issue 3 Version 1.0 Year 2021

Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal

Publisher: Global Journals

Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

Influence Du Marketing Des Connaissances Agricoles Sur La Performance Des Organisations Paysannes

By Kayou Tayou Clémence

Université de Maroua-Cameroun

Resume- La nécessité de la Gestion des connaissances agricoles s'est accrue avec la modernisation de l'agriculture. Ce type d'agriculture dite durable, requiert de nouveaux savoirs et savoir-faire. Cette étude permet d'apprécier l'influence de la pratique de la gestion des connaissances au sein des organisations paysannes sur l'amélioration de leur niveau de performance. A cet effet les données recueillies auprès de 293 membres de 69 OP du Nord-Cameroun ont permis d'apprécier le degré de maturité de la gestion des connaissances agricoles à travers ses composantes que sont la création, le transfert et la capitalisation des connaissances agricoles .la gestion des connaissances et le marketing des connaissances ont les même composantes, c'est pourquoi nous ne faisons pas une distinction dans cet article. La régression de ces composantes de la gestion des connaissances agricoles sur la performance des OP montre que: la création des connaissances, le transfert des connaissances agricoles et la capitalisation des connaissances agricoles influence significativement et positivement la performance des OP.

Mots clés: gestion des connaissances; connaissances agricoles; organisation paysanne; performance.

GJMBR-E Classification: JEL Code: M31



Strictly as per the compliance and regulations of:



RESEARCH | DIVERSITY | ETHICS

Influence Du Marketing Des Connaissances Agricoles Sur La Performance Des Organisations Paysannes

Kayou Tayou Clémence

Resume- La nécessité de la Gestion des connaissances agricoles s'est accrue avec la modernisation de l'agriculture. Ce type d'agriculture dite durable, requiert de nouveaux savoirs et savoir-faire. Cette étude permet d'apprécier l'influence de la pratique de la gestion des connaissances au sein des organisations paysannes sur l'amélioration de leur niveau de performance. A cet effet les données recueillies auprès de 293 membres de 69 OP du Nord-Cameroun ont permis d'apprécier le degré de maturité de la gestion des connaissances agricoles à travers ses composantes que sont la création, le transfert et la capitalisation des connaissances agricoles .la gestion des connaissances et le marketing des connaissances ont les même composantes, c'est pourquoi nous ne faisons pas une distinction dans cet article. La régression de ces composantes de la gestion des connaissances agricoles sur la performance des OP montre que: la création des connaissances, le transfert des connaissances agricoles et la capitalisation des connaissances agricoles influence significativement et positivement la performance des OP. Il ressort également que le transfert des connaissances impacte le plus sur la performance des OP. Ce qui prouve la nécessité de la mise à la disposition des OP des « knowledge managers » pour le renforcement de leur performance.

Mots clés: gestion des connaissances; connaissances agricoles; organisation paysanne; performance.

I. INTRODUCTION

Les programmes d'ajustement structurels ont prescrit le désengagement de l'État des secteurs de production tout en prônant la démocratie et la bonne gouvernance. Poussé par les bailleurs de fonds, notamment la Banque mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI), le Cameroun a dû cesser de financer les intrants agricoles, ce qui a rendu moins compétitifs ses produits sur un marché international concurrentiel où les agricultures occidentales sont fortement subventionnées (Moupou *et al.*, 2008). Les paysans n'ont pas attendu la déconfiture de l'économie rurale pour réagir. En effet, à partir des années 1990 au Cameroun et suite à la promulgation de la Loi sur la liberté d'association, on assiste à une croissance du nombre des organisations paysannes(OP).

Author: Docteur en Sciences de Gestion, Ingénieur agroéconomiste, Université de Maroua-Cameroun, BP: 46 MAROUA – CAMEROUN.
e-mail: ktclémence@yahoo.fr

De nos jours l'ensemble de ces organisations et les services sociaux sont soumises à des pressions qui demandent une adaptation rapide et une recherche continue d'optimisation des processus pour maintenir ou accroître leur performance. Les organisations paysannes (OP) de l'Extrême Nord- Cameroun n'échappent pas à cette réalité. Avec les exigences de la protection environnementale, la création des nouvelles variétés de produits, le changement climatique, la place de la quête des connaissances adaptatives s'est accrue chez les agriculteurs. En effet, la nécessité de la gestion des connaissances s'est développée avec la modernisation de l'agriculture. Elle renvoie selon Grant (1996) à : la création des connaissances; le transfert des connaissances et la capitalisation des connaissances.

La majorité des OP du Nord-Cameroun est la zone du Cameroun qui bénéficie les plus des appuis des ONG ou projets étatiques. ces appuis sont à la fois financiers et techniques. Pour les OP partenaires de certains projets adossés aux filières agropastorales, des formations et les suivis des activités de production de leurs membres sont effectués par des agents de ces programmes. Malgré ces appuis techniques aux membres, de nombreuses organisations de producteurs créées à ce jour sont fortement critiquées de leurs fortes dépendances vis-à-vis des partenaires extérieurs en matière de formation des membres et même en matière financière. Les effets de ces appuis ne sont pas toujours à la hauteur des attentes.

Il est inadmissible que ces OP demeurent des éternelles assistées. On ne peut se limiter à prendre pour la principale cause, le fait que les connaissances acquises par les membres des OP sont peu valorisées. Une telle approche serait réductrice et ne permettrait pas de mettre en relief la pratique de gestion des connaissances qui va au-delà de la capitalisation des connaissances. La création des connaissances ou même le transfert des connaissances peuvent être plus déterminants pour l'autonomisation des OP. Il est question dans cet article de déterminer l'effet de la pratique de gestion des connaissances sur la performance des organisations paysannes du Nord-Cameroun.



II. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Il s'agit de présenter les travaux empiriques qui peuvent permettre de mieux comprendre ce travail de recherche.

a) *Travaux empiriques sur la création des connaissances dans les organisations*

Des concepts ont été mis en avant par plusieurs chercheurs pour expliquer et démontrer que les éléments doivent être regroupés pour s'assurer que la création de nouvelles connaissances mènera à un transfert éloquent. Ceux par lesquels ces concepts transigent principalement sont les auteurs japonais Nonaka et Takeuchi. Ces derniers élaborent les conditions nécessaires à rassembler à travers une perspective plus humaniste.

Apriori, pour permettre à l'ensemble des membres de l'organisation à échanger leur vision et de partager leurs idées, on détermine un endroit où les gens vont discuter, appelé le BA. La connaissance a besoin d'un contexte pour être créée (Konno, 2000) tel que mentionné précédemment, sans contexte, la connaissance ne rester qu'information. Chaque organisation qui cherche à réussir doit créer les conditions permettant à chacun d'expliquer ses connaissances tacites. La compétition féroce et les savoirs peuvent devenir volatiles s'ils ne sont pas pris en considération.

Le BA est considéré comme un espace de partage qui sert de base à la création de connaissances. Cet espace peut être physique, virtuel ou mental ou bien entendu, une combinaison de tous ces éléments. Pour ceux qui sont peu familiarisés avec le concept. Le BA peut être décrit comme étant un endroit où les gens échangent leurs points de vues .En d'autres termes, il s'agit d'un lieu où les participants partagent leur contexte et créent de nouvelles significations au travers d'interactions (Nonaka, Kohlbacher et holden, 2006).

Pour être en mesure de créer cette espace, il faut être impliqué et dépasser sa propre perspective trop souvent limité. Le BA prendra la forme que l'organisation lui accordera. Plusieurs styles existent (exemples: document, salle de réunion, espace de création, atelier, forum dans un intranet, etc.) et la façon dont les gestionnaires l'entretiennent fait toute la différence pour permettre la création de connaissances.

Ce qu'il faut comprendre selon les auteurs qui décrivent ce concept, c'est entre autres que le BA peut être conceptualisé intentionnellement ou bien créer sur une base spontanée. Comme il est question de la création des connaissances et que le transfert doit se faire de manière optimale, les leaders doivent choisir les bonnes personnes pour participer aux échanges et en faire la promotion L'objectif du BA tel qu'il est rapporté par les divers auteurs, indique que l'organisation doit

laisser de la place aux échanges pour permettre d'innover et de développer de nouveaux savoirs.

Les connaissances se créent par expérience. Comme le rapportent Léonard et Swap (2004), c'est en accumulant de l'expérience et de l'expertise que majoritairement les savoirs se reproduiront et se transmettront.

La création de nouvelles connaissances est aussi associée à l'engagement individuel dont l'importance avait été soulignée par Polanyi(1962). Nonaka(1994) précise cette notion en y distinguant trois facteurs. Le caractère intentionnel de l'individu qui cherche à comprendre son environnement, son autonomie, ainsi que sa volonté de s'adapter à la fluctuation de l'organisation.

b) *Travaux empiriques sur le transfert des connaissances au sein des organisations*

La littérature a permis d'identifier des facteurs influençant la transmission des savoirs dans un contexte multisite. Pour en faciliter la représentation, ces facteurs ont été regroupés en quatre groupes: les facteurs individuels. Plus spécifiquement un détenteur et un destinataire, situés dans différents sites s'échangent des savoirs en étant en relation l'un avec l'autre à l'aide de mécanismes de partage à l'intérieur d'un contexte organisationnel. À la suite de ces échanges, les deux acteurs s'approprient et utilisent des pratiques qui, par conséquent deviennent harmonisées.

i. *Les facteurs individuels*

Deux facteurs concernant le détenteur ont été identifiés lors de la recension, soit sa motivation à transmettre ainsi que son image projetée auprès des destinataires, c'est-à-dire son attractivité. La décision du détenteur de documenter des savoirs dans le but de les partager n'est pas seulement une question de capacité à articuler les savoirs. Elle est surtout une question de volonté à les partager (Minbaeva, 2007). Plusieurs éléments, tels que la confiance envers le management, une atmosphère d'ouverture, des bénéfices évidents du partage des savoirs et un engagement de l'organisation envers la formation et le développement, augmentent la motivation des détenteurs à partager leurs savoirs (Renzl, 2008). Cependant, la motivation du détenteur à partager ses savoirs peut parfois être réduite par la peur de perdre son caractère unique au sein de l'organisation (Renzl, 2008).

Les attributs du détenteur tels que sa fiabilité, la densité de son réseau local et son importance stratégique sont liés à l'attractivité qu'il exerce sur les destinataires. De plus, les détenteurs qui détiennent des savoirs valorisés, rares et non substituables exercent une plus grande force d'attraction sur les destinataires. Enfin, un détenteur perçu comme un expert digne de confiance est plus susceptible d'influencer les comportements des destinataires (Levin et Cross, 2004). Les caractéristiques

du destinataire ont un effet significatif sur la transmission des savoirs (Minbaeva, 2007).

Les caractéristiques du destinataire ayant un impact positif sur la transmission et décrites ci-dessous sont: la motivation du destinataire à apprendre et sa capacité d'appropriation.

La motivation du destinataire est un élément fondamental de la transmission, car non seulement elle constitue l'élément déclencheur de l'apprentissage, mais c'est elle qui permet de surmonter les obstacles à la transmission (Lauzon et al., 2013). La motivation permet par exemple de vaincre le syndrome du « pas inventé ici » (Volkov, 2011). La motivation du destinataire à apprendre est centrale quant aux efforts nécessaires pour expliciter et s'approprier les savoirs tacites (Kalling, 2003).

La capacité d'appropriation du destinataire est définie comme étant sa capacité à reconnaître, à assimiler et à utiliser des savoirs externes dans une perspective d'innovation et de compétitivité (Lauzon et al., 2013). Ces auteurs affirment que la capacité d'appropriation serait grandement liée au savoir préexistant du destinataire, puisque ce dernier aurait une influence sur son habileté à évaluer, à assimiler et à utiliser avec succès un nouveau savoir. Le rôle de la capacité d'appropriation du destinataire est un élément contributif à la transmission des savoirs.

Enfin, la similarité entre les savoirs est définie comme la mesure par laquelle le détenteur et le destinataire possèdent des savoirs similaires (Cummings et Teng, 2003). La transmission des savoirs augmente lorsque le détenteur et le destinataire détiennent des savoirs, une formation et des caractéristiques personnelles communs .

ii. Les facteurs relationnels

La relation entre le détenteur et le destinataire est une caractéristique déterminante de la transmission des savoirs (Pérez-Nordtvedt et al., 2008). Selon les écrits retenus, trois facteurs influencent positivement la transmission des savoirs, soit la force du lien, la confiance interpersonnelle ainsi que les buts communs.

La transmission des savoirs dans les organisations n'est possible que lorsque des relations étroites sont établies entre les détenteurs et les destinataires (Minbaeva, 2007). Les individus qui ont un attachement émotif fort sont plus susceptibles de partager des savoirs que les autres (Wijk et al., 2008). En effet, plus deux individus sont émotivement liés, plus ils seront prêts à fournir des efforts et du temps au bénéfice de l'autre, incluant les efforts requis pour la transmission des savoirs (Reagans et McEvily, 2003). De plus, les liens interpersonnels forts facilitent la formation de la confiance (Reagans et McEvily, 2003). La confiance interpersonnelle est une caractéristique distincte de la force de la

relation (Levin et Cross, 2004). En effet, il est possible d'avoir confiance dans les compétences d'une personne sans la connaître personnellement ou sans entretenir un lien émotif avec elle.

La confiance influence la décision d'un détenteur de partager ses savoirs avec un destinataire (Renzl, 2008) ainsi que la réceptivité des destinataires envers ces savoirs . Elle permet aux membres d'une équipe d'interagir de manière ouverte (Chen et Huang, 2007) et accroît la volonté des détenteurs à s'engager en vue d'aider les destinataires à comprendre les nouveaux savoirs.

La présence de buts communs entre un destinataire et un détenteur facilite le processus de transmission en réduisant les malentendus et le temps de négociation, ce qui a pour conséquence d'augmenter les échanges et de réduire les difficultés de transmission (Li et al., 2010). De plus, les buts communs favorisent la résolution conjointe de problèmes, l'harmonisation des intérêts personnels, la coopération et l'échange de savoirs.

iii. Les mécanismes de transfert des connaissances

Selon certains auteurs, deux propriétés des mécanismes de partage affectent positivement la transmission des savoirs, soit l'accessibilité des savoirs et la richesse des canaux de communication. Selon Watson et Hewett (2006), l'accessibilité des savoirs se traduit par la facilité pour l'individu d'accéder aux référentiels de connaissances au sein de l'organisation. On peut conclure que l'utilisation de documentation et de gabarits au sein du système de gestion des savoirs augmente la probabilité que les pratiques transmises soient adoptées, puisqu'elle facilite l'accès aux savoirs. Aussi, l'utilisation de systèmes et technologies de l'information augmente la vitesse et l'accessibilité des savoirs en créant des communautés qui transcendent les contraintes d'espace et de temps (Renzl, 2006).

Le terme « richesse » fait référence à l'étendue des savoirs transmis. Elle est caractérisée par le caractère informel et ouvert des échanges entre les individus ainsi que par la densité de l'information transmise (Gupta et Govindarajan, 2000). L'utilisation de mécanismes sociaux tels que les réseaux, les communautés de pratique, les transferts de personnel et les équipes transnationales, permettent une communication personnalisée et ouverte. Par conséquent, ils favorisent une transmission plus riche que les technologies de l'information qui, dans un contexte multisite, jouent un rôle important dans la transmission des connaissances explicites (Volkov, 2011).

iv. Les facteurs organisationnels

La culture organisationnelle régit le fonctionnement des organisations, la communication



entre les employés et la prise de décision. La culture organisationnelle est un ensemble fondamental de valeurs qui guide les employés vers l'adaptabilité à gérer la nouveauté. (Lauzon et al., 2013).

La culture organisationnelle peut augmenter considérablement l'efficacité de la transmission des savoirs (Volkov, 2001). En effet, une culture de partage soutenue par le management, une culture de collaboration et une culture d'innovation favoriseraient les échanges (Chen et Huang, 2007), le développement de connaissances tacites et l'utilisation de connaissances partagées. Al-Alawi et al. (2007) ajoutent que la mise en place d'un système d'information en appui au partage des savoirs doit être soutenue et renforcée par la haute direction pour assurer l'efficacité de la transmission des savoirs. La transmission des savoirs serait aussi plus importante lorsque le dialogue entre les employés et le management est facilité (Minbaeva, 2007).

Selon Renzl (2006), un employé a confiance envers le management s'il estime que les objectifs organisationnels seront atteints, s'il éprouve de la confiance envers ses leaders et s'il a la conviction que les actions organisationnelles seront bénéfiques pour les employés. Cet auteur affirme aussi que la confiance envers l'organisation peut améliorer le partage des savoirs en raison de ses impacts positifs sur la volonté et la capacité des individus à documenter les savoirs explicites.

Chen et Huang (2007) caractérisent la structure organisationnelle à partir de trois éléments: la formalisation, la centralisation et l'intégration. Une structure formelle où le travail est trop standardisé et les règles et procédures trop explicites inhibe la spontanéité et la flexibilité dont les employés ont besoin pour partager leurs savoirs (Chen et Huang, 2007). Selon ces auteurs, une structure est centralisée lorsque le pouvoir de décision réside au niveau hiérarchique supérieur. Une structure centralisée crée un environnement non participatif et réduit la communication, la responsabilisation et l'implication des individus. Lorsqu'elle est plus rigide, une structure centralisée pourrait nuire à l'établissement de relations personnalisées et informelles et ainsi freiner le processus de transmission des savoirs.

Par ailleurs, une structure intégrative favorise les interrelations entre les différentes unités organisationnelles. Par conséquent, elle donne aux employés l'occasion de construire des réseaux et d'apprendre de leurs pairs en travaillant ensemble, en partageant l'information et en s'entraînant (Chen et Huang, 2007). Ainsi, le partage est facilité dans les organisations où existent peu de niveaux hiérarchiques, où la prise de décision est participative, où l'information circule facilement et où l'on trouve des équipes multidisciplinaires.

c) *Facteurs d'influence de la capitalisation des connaissances*

La perspective adoptée dans notre recherche traitant les OP considère que les modalités des connaissances sont multiples et qu'elles s'inscrivent dans des contextes socio-organisationnels qui les conditionnent. En termes d'organisation, la structure organisationnelle est supposée influencer les pratiques de capitalisation. Certains processus peuvent aussi influencer ou même structurer les pratiques de capitalisation. Nous pensons notamment aux démarches qualité qui, d'un point de vue formel, recouvrent des principes et des préoccupations assez proches des problématiques de capitalisation des connaissances. Il s'agit de tout ce qui concerne la mémorisation et la documentation dans un objectif d'amélioration continue. Il semble alors pertinent de s'attacher à repérer les liens qui peuvent exister entre les deux, plutôt que de dissocier des démarches qui peuvent servir les mêmes buts. Nous supposons que les pratiques de capitalisation des connaissances recouvrent des aspects de création et de maintien du lien social dans les groupes.

Capitaliser des connaissances doit être ici entendu dans le sens de préserver les connaissances, source de la performance présente de l'organisation et dont elle souhaite continuer de profiter dans le futur. Toutes les connaissances ne peuvent être préservées du fait de contraintes techniques et de coût et toutes les connaissances ne présentent pas un intérêt à être préservées. Typiquement ce sont des connaissances spécifiques à l'organisation qui contribuent significativement à sa performance.

Stuart (1996) insiste sur la diversité des outils utilisés pour capitaliser et partager les connaissances: bulletins d'information, logiciels de groupware, sites web, ateliers internes, recueils des meilleures pratiques (best practices). En termes de support formel, une grande diversité d'outils et d'approches pour gérer et capitaliser les connaissances existent; système expert, document papier, logiciel documentaire (Berger, 1993). De nombreuses méthodes de capitalisation des connaissances ont de même été développées, s'appuyant généralement sur les enseignements tirés d'expériences pilotes (Rémy, 1996).

La littérature propose aussi quelques modèles de gestion de connaissances. Les modèles élaborés par ces auteurs renvoient toujours à l'idée du processus avec un nombre différent d'étapes pour chaque auteur. Dans le cadre de cette étude nous définissons la gestion des connaissances comme un processus qui consiste à créer (collecter et acquérir) les savoirs pertinents pour l'organisation, les transférer (diffuser et partager), les capitaliser (conserver et valoriser).

Pour la création des connaissances, Hemlin, (1999) évoque la nécessité d'instaurer, au sein de

l'organisation, un cadre de travail favorisant l'interaction sociale, le travail de groupe, les réunions fréquentes, etc. L'auteur ajoute que, pour maximiser ses chances d'identification des savoirs cruciaux, l'organisation a intérêt à mettre en place une activité de veille. A ces dispositifs, Simon (1991) souligne la nécessité de procéder à un recrutement de personnes porteuses de savoir et d'organiser des actions fréquentes de formation continue pour les employés de l'organisation.

Toutefois, la valorisation de l'information ne passe pas uniquement par l'analyse des seuls rapports et documents internes à l'organisation. Elle suppose aussi, selon la littérature, que l'organisation soit à

l'écoute de toutes les informations qui émanent de l'environnement qui peuvent alimenter son capital de savoir et ce, à travers une activité de veille (Maier et al., 1997). Cohen et Levinthal (1990) dans leur théorie des capacités d'absorption, mettent l'accent sur la capacité des organisations à absorber non seulement les informations scientifiques et techniques qui circulent en interne de l'organisation (*Inward looking*), mais aussi celles disponibles dans l'environnement (*Outward looking*). Les composantes de la gestion des connaissances sont présentées en résumé dans le tableau suivant:

Tableau: Composantes de la gestion des connaissances

Composantes de la gestion des connaissances	Travaux empiriques
Création des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> · Existence de contexte favorisant la création du savoir à l'interne (Hemlin, 1999): interaction sociale, travail de groupe, réunions fréquentes, etc. · Identification et collecte des savoirs cruciaux pour l'organisation : activité de veille (Hemlin, 1999). · Création de nouveaux savoirs à l'interne par la formation professionnelle (Simon, 1991). · Internalisation de nouveaux savoirs par le recrutement d'employés détenant le savoir recherché, ou à travers la sous-traitante (Simon, 1991).
Transfert des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> · Rôle du dialogue et de l'échange de concepts et de modèles dans « l'externalisation » du savoir (tacite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). · Rôle de la pratique, des documents, manuels et procédures dans l'internalisation du savoir (explicite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995). · Rôle de l'observation, de l'imitation et de l'expérience dans la socialisation du savoir (tacite vers tacite) (Nonaka et Takeuchi, 1995) · Rôle de la réunion, de la conversation et de l'usage des systèmes d'informations dans la combinaison du savoir (explicite vers explicite) (Nonaka et Takeuchi, 1995; Hemlin, 1999).
Capitalisation des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> · Organisation d'une activité de veille (Maier et al., 1997). · Absorption de l'information scientifique et technique à travers la capacité de l'entreprise à innover, notamment la présence. (Maier et al., 1997).

d) *Travaux empiriques sur la performance des organisations*

Des travaux antérieurs (Labarthe 2006) inspirés de cette démarche ont permis de proposer une grille d'analyse des activités des prestataires de conseil technique agricole articulée autour de quatre registres de performances.

Le premier est « le registre financier ». Il renvoie à la rentabilité de l'activité de service. Le secteur agricole a vu émerger une diversité de prestataires de conseil développant une offre sans soutien financier de l'Etat. Cela pose la question du mode d'utilisation des ressources disponibles pour le conseil mais aussi celle d'un choix d'une variété ou d'une gamme de services commercialisables aux clients que constituent les agriculteurs. Il s'agit donc ici de comprendre comment est pensée la stratégie de construction de rentabilité du conseil agricole.

Le deuxième est le « registre technique ». Il correspond à la capacité des organismes à remplir leurs objectifs, c'est-à-dire à accompagner les agriculteurs dans des changements de pratique. Le critère

d'évaluation de la performance est ici le rendement technique du travail. Quantitativement, ceci peut correspondre au rendement individuel des conseillers, c'est-à-dire au nombre de clients ou de prestations de conseil traitées par conseiller. Mais ce rendement n'a de sens que si, qualitativement, le conseil est performant, c'est à dire s'il permet un changement des pratiques et des systèmes de production des agriculteurs.

Le troisième est le « registre relationnel ». La personnalisation de l'offre est au cœur de ce registre. Elle est une condition essentielle pour garantir l'adéquation des connaissances produites aux situations particulières des agriculteurs. Ceci en incorporant notamment certaines connaissances tacites liées aux savoirs spécifiques des conseillers et des agriculteurs.

Le quatrième est le « registre de l'innovation ». Dans le cas du conseil technique, il renvoie d'une part à la capacité de renouvellement des connaissances scientifiques (agronomiques, etc.) et des données à disposition des conseillers, et d'autre part à la



capacité des prestataires à mobiliser ces connaissances et données dans leurs activités de services. Cela renvoie à des investissements dans des campagnes d'expérimentation pour valider des connaissances de type scientifique par la production de données, mais aussi à la construction de base de données à partir d'observations ou à des procédures de mise en commun d'expériences glanées auprès des agriculteurs, etc. Mais travail s'intéresse plutôt à la performance des organisations paysannes.

Les auteurs s'appliquent à intégrer à leur modèle, les principaux facteurs identifiés dans la littérature comme favorisant le succès des démarches de GC. Ainsi, le lien entre des facteurs culturels, structurels, humains et technologiques, et le processus de création de connaissance (au sens de Nonaka, à savoir: combinaison, socialisation, internalisation et externalisation) est étudié. Ensuite, les auteurs analysent comment la création de connaissances impacte le concept de créativité organisationnelle, considéré comme une variable intermédiaire de la performance. Enfin, est étudié le lien entre variable intermédiaire et performance organisationnelle.

e) *Travaux empirique sur l'impact de gestion des connaissances sur la performance des OP*

Les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise concernent soit l'impact de la gestion des connaissances sur la valeur des actifs de l'entreprise (performance financière), soit sur le positionnement concurrentiel (performance concurrentielle). Ces approches considèrent implicitement que les effets de la gestion des connaissances ne peuvent être mesurés qu'à un niveau global de l'entreprise. Si les démarches de gestion des connaissances conduisent à améliorer un ensemble d'activités et de processus, mesurer les effets de cette gestion des connaissances sur ces processus et activités n'a pas réellement de sens car la gestion des connaissances gestion des connaissances est un processus complexe, aux incidences multiples. Isoler un effet de la gestion des connaissances sur un processus ou une activité conduirait à une vision erronée ou très partielle de la performance. L'évaluation pertinente de la gestion des connaissances ne peut donc se faire que dans le cadre d'une évaluation globale de l'entreprise. D'une part, beaucoup de recherches et méthodes d'évaluation de la gestion des connaissances portent sur la performance financière. Le Capital Savoir (Strassmann, 1999) ou la Méthode de DOW (Petrash, 1996) sont des exemples de méthodes d'évaluation de la performance conçues dans une optique de valorisation financière des connaissances de l'organisation. Ces méthodes sont pour objectif de donner à voir la valeur du résultat des démarches de gestion des connaissances pour l'extérieur de

l'organisation. La performance s'établit donc en fonction de sa capacité à créer, la plus connue est le *Balanced Score Card* (Norton et Kaplan, 1996). Elle illustre bien ce que recouvre une évaluation des effets directs de la gestion des connaissances sur la performance globale de l'organisation. Cette méthode est souvent présentée comme une méthode de pilotage de la gestion des connaissances en organisation. Il s'agit d'un système de mesure multidimensionnel d'aide à la décision pour les managers. Elle articule des indicateurs financiers, des indicateurs pour la relation clients, des indicateurs de réalisation des produits et services et des indicateurs d'apprentissage organisationnel (formation et diffusion du savoir).

On peut relever que ces approches de la performance concurrentielle et financière de la gestion des connaissances, par la vision globale de la performance de l'organisation et de la gestion des connaissances qu'elles adoptent, trouvent une certaine proximité conceptuelle avec les modèles « intégrateurs » évoqués plus haut. D'autres approches empiriques, plus récentes, visent, au contraire, à évaluer la performance sur des périmètres plus réduits avec des finalités plus spécifiques.

III. MÉTHODOLOGIE

Les indicateurs composites ont été construits à partir des items identifiés dans la littérature. Un indicateur composite, encore appelé indicateur synthétique est un agrégat d'indicateurs individuels valorisés. La construction d'un indicateur composite qui devient une variable quantitative se fait en regroupant les réponses de plusieurs variables ordinaires exprimant des opinions. Sous sa forme la plus simple, un indicateur composite suit la représentation linéaire ci-dessous:

$$CI_n = w_1 y_{1n} + w_2 y_{2n} + \dots + w_p y_{pn} = \sum_i w_i y_{in}$$

- CI_n correspond au score du composite dans l'unité n ,
- y_{in} correspond à l'indicateur individuel pour l'attribut (item) i dans l'unité n ,
- w_i spécifie le poids attaché à l'attribut i

Quatre indicateurs composites ont été construits, les variables retenues pour chaque indicateur tirent leurs sources de la revue de la littérature. Ces indicateurs sont :

- Indicateur pour la perception du niveau de la création des connaissances agricoles noté Creat regroupant les variables qualitatives Context; Impli; Contacita; Ninov. Il est calculé de la façon suivante:

$$CREAT = \frac{1}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4} (\alpha_1 \text{Context} + \alpha_2 \text{Impli} + \alpha_3 \text{Contacit} + \alpha_4 \text{Ninov})$$

- Indicateur pour la perception du niveau de transfert des connaissances noté Tranf regroupant les variables qualitatives suivantes: Forma; Echgintra; Expe; Echginter; Recher; Apprentip; Fpreparform; Solidar; Cinfo; Diffu. Il est calculé de la façon suivante:

$$TRANSF = \frac{1}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 + \alpha_6 + \alpha_7 + \alpha_8 + \alpha_9 + \alpha_{10}} (\alpha_1 \text{Form} + \alpha_2 \text{Echgintra} + \alpha_3 \text{Expe} + \alpha_4 \text{Echginter} + \alpha_5 \text{Recher} + \alpha_6 \text{Apprentip} + \alpha_7 \text{Fpreparform} + \alpha_8 \text{Solidar} + \alpha_9 \text{Cinfo} + \alpha_{10} \text{Diffu})$$

- Indicateur pour la perception du niveau de capitalisation des connaissances noté Capita regroupant les variables qualitatives suivantes: Adeqfo; Valo; Applik; Conserv.

$$CAPITA = \frac{1}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4} (\alpha_1 \text{Adeqfo} + \alpha_2 \text{Valo} + \alpha_3 \text{Applik} + \alpha_4 \text{Conserv})$$

- Indicateur pour la perception du niveau de la performance des organisations paysannes noté Perf regroupant les variables qualitatives suivantes: Evodepform; Capa; Infovi; Satimat; Nivi, Rend; Manag. Il est calculé de la façon suivante:

$$PERF = \frac{1}{\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 + \alpha_6 + \alpha_7} (\alpha_1 \text{Evodepform} + \alpha_2 \text{Capa} + \alpha_3 \text{Infovi} + \alpha_4 \text{Satimat} + \alpha_5 \text{Nivi} + \alpha_6 \text{Rend} + \alpha_7 \text{Manag})$$

Toutes les variables utilisées dans la construction de ces indicateurs ont été ordinaires et à cinq échelles de Likert. Pour construire un indicateur dans ce cas, il a fallu d'abord s'assurer que les valeurs attribuées aux réponses des différentes questions s'interprètent toutes dans le même « sens » pour qu'en fine, les valeurs les plus élevées de l'indicateur soient attribuées aux réponses les plus favorables. C'est ainsi que par exemple pour le cas de la construction de l'indicateur Perf, les réponses à la question « comment percevez-vous l'évolution de votre dépendance en formation par rapport aux structures extérieures ? » la codification a été inversé (le score 5 devient le score 1, score 4 devient le score 2, score 3 reste inchangé, score 2 devient le score 4, score 1 devient le score 5). Ainsi, un individu devrait avoir pour cette question la valeur maximale de l'indicateur PERF s'il déclare « Nul » (absence totale de dépendance) et la valeur minimale s'il déclare « Très élevé » (dépendance totale).

Le modèle à tester est spécifié ainsi :

$$PERF_i = \beta_0 + \beta_1 CREAT_i + \beta_2 TRANSF_i + \beta_3 CAPITA_i + \beta_4 \text{strapui}_i + \beta_5 \text{Dure}_i + \mu_i$$

- La variable dépendante est $PERF_i$ qui mesure la performance de l'organisation paysanne
- Les variables explicatives sont : les composantes de la gestion des connaissances ($CREAT_i$; $TRANSF_i$; $CAPITA_i$) et les variables de contrôle ($Nstrapui_i$; $Dure_i$).
- les coefficients $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$, sont les paramètres ou coefficients du modèle
- μ_i représente le terme d'erreur.

D'après Rafael Costa et al. (2013), la construction d'un indicateur composite peut se faire en sommant les scores des variables qui le constituent. Ces auteurs précisent par ailleurs que cette technique est moins efficace que celle de la moyenne pondérée dont les poids des variables sont déterminés par la méthode de l'ACP. Ces poids correspondant à la « qualité de représentation » de chacune des variables dans l'indicateur. Cette dernière méthode est appliquée dans le calcul des indicateurs eu égard de sa pertinence. Les coefficients α_i des variables de ces indicateurs composites sont appelés poids ou « la qualité de la représentation » et indique l'appartenance de chaque variable à la covariance de l'ensemble des variables. La qualité de la représentation doit être minimale de 0,20 pour justifier le maintien de la variable dans l'analyse. La collecte des données s'est faite auprès des membres des organisations paysannes sélectionnées par la méthode d'échantillonnage par convenance.



IV. RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

a) Résultat du test global du modèle estimé

Tableau 1: Récapitulatif de la significativité globale du modèle de régression

Modèle	R	R ²	R ² - ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	0,749	0,562	0,527	0,1942432	1,838

En effet, la lecture du tableau récapitulatif du modèle présente un coefficient de détermination $R^2 = 56,2\%$ et un $R^2 = 52,7\%$. Ceci signifie que 52,7% de la variation de la performance des organisations est due à la variation du niveau de la création des connaissances agricole, la variation du niveau du transfert et à la variation du niveau de la capitalisation des connaissances au sein des organisations paysannes.

En effet les variables indépendantes significatives expliquent à 52,7% la performance de l'organisation paysanne. Par conséquent, 42,3% de la variation de la performance des organisations paysannes serait expliquée par d'autres facteurs ou variables que nous n'avons pas pris en compte dans la spécification de notre modèle.

Tableau 2: Analyse de la variance de la régression

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	P
Régression	3,044	5	0,609	16,136	0,000
Résidu	2,377	63	0,038		
Total	5,421	68			

Le tableau de l'analyse de la variance montre que le modèle est globalement significatif au seuil de 1%. Car le p-value (sig) est inférieur à 1%. Avec un

risque de se tromper de 1% on peut affirmer que notre modèle est bien spécifié.

b) Présentation du modèle estimé.

Le modèle estimé se présente comme suit:

$$PERF_i = 0,960 + 0,229CREAT_i + 0,336TRANSF_i + 0,132CAPITA_i + 0,032strapui_i - 0,005 Dure_i$$

Tableau 3: Estimation des Coefficients du modèle

Modèle	Coefficients non standardisés		t	p
	A	Erreur standard		
(Constante)	0,960	,275	3,496	0,001
niveau de création des connaissances agricoles au sein de l'OP (CREAT_i)	0,229	,060	3,812	0,000
niveau de transfert des connaissances agricoles (TRANSF_i)	0,336	0,101	3,315	0,002
niveau de capitalisation des connaissances agricoles au sein de l'OP (CAPITA_i)	0,132	,056	2,370	0,021
nombre de structures d'appui (strapui_i)	0,032	,030	1,075	0,287
durée d'existence de l'OP (Dure_i)	-0,005	,007	-0,744	,0460

Le niveau de création des connaissances agricoles au sein de l'OP (creat), niveau de transfert des connaissances agricoles (transf) et niveau de

capitalisation des connaissances agricoles au sein de l'OP (capita) ont chacun une probabilité (P) est inférieur à 5% et un coefficient (A) positif. Ce qui signifie que avec

un risque de se trompé de 1%. Nous pouvons affirmer que les composantes de la gestion des connaissances affectent positivement et significativement la performance des organisations paysannes.

En effet le coefficient de l'indicateur de la création des connaissances est positive (0,229) et significatif à 5%. Avec un risque de se tromper de 5%. On peut affirmer que l'augmentation du niveau de transfert de connaissance entraînerait une augmentation de la performance de 0,229%. *On note que le niveau de création des connaissances a une influence significative sur la performance des organisations paysannes.*

Pour ce qui est du transfert de connaissance, le coefficient de l'indicateur de transfert des connaissances est positive (0,336) et significatif à 5%. Avec un risque de se tromper de 1% si on accroît le taux de transfert de connaissance de 5%. cela entraînerait une augmentation de la performance de 0,336%. On note que le niveau de transfert a une influence significative sur la performance des organisations.

Pour ce qui est du niveau de la capitalisation des connaissances, le coefficient de l'indicateur de la Capitalisation des connaissances est positive (0,132) et significatif à 5%. Avec un risque de se tromper de 5%. On peut affirmer que l'augmentation du niveau de transfert de connaissance entraînerait une augmentation de la performance de 0,132%. On note alors que le niveau de capitalisation de connaissance a une influence significative sur la performance des organisations paysannes du Nord-Cameroun.

Il est à noter que Le niveau de transfert impacte plus sur la performance que d'autres composantes de la gestion des connaissances. par ailleurs le nombre de structure d'appui et la durée d'une organisation paysanne n'influence pas de façon significative la performance. En effet pour ces deux variables; la Probabilité (P) est supérieur à 5% qui est le seuil de signification retenu.

V. CONCLUSION

Les trois indicateurs qui sont les composantes de la Gestion des connaissances selon Grant (1996) ont été régressés sur l'indicateur de la performance. Le test de Fisher appliqué à ce modèle de régression multiple a montré que le modèle est globalement significatif au seuil de 5%. La pratique de la gestion des connaissances est donc très déterminante pour l'amélioration de la performance des OP. De manière plus précise, l'étude montre que la création des connaissances, le transfert des connaissances agricoles et la capitalisation des connaissances agricoles influence significativement et positivement la performance des OP. Il ressort également que le transfert des connaissances impacte le plus sur la performance des OP. Les organisations paysannes doivent veiller à la bonne pratique de gestion de

connaissances pour assurer leur performance. La création, le transfert et valorisation des savoirs endogènes permettront de limiter l'assistance extérieure en termes de formation. Il est inadmissible que depuis des décennies les mêmes formations sont faites à des périodes régulières aux membres des OP comme s'ils étaient incapables de gérer les connaissances aux seins des organisations paysannes. La bonne pratique de la gestion de connaissances devient alors à la fois un outil de performance et de l'autonomisation des organisations paysannes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Cohen MW., Levinthal D., 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152 p.
2. Cummings J. et Teng B., 2003. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.20, n°(1-2),39-68p.
3. GUPTA A K., Govindarajan V., 2000. Knowledge management social dimension: lessons from Nucor Steel, *Sloan Management Review*, Vol. 42 No1, 71-81p.
4. Lauzon N., Roussel J.F., Solar C., et Bouffard M., 2013. La transmission intraorganisationnelle des savoirs: Une perspective managériale anglo-saxonne. *Savoirs*, 31(1), 9-48 p.
5. Li J. J., Popo L. et Zhou K. Z., 2010. Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349-370 p.
6. Minbaeva D., 2007. Knowledge transfer in multinational corporations, *Management International Review*, Vol. 47, n°4,567-593 p.
7. Moïse Moupo et Lawrence Akei Mbanga, 2008. « Désengagement de l'État et réponses paysannes au Cameroun », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 241-242 p.
8. Nonaka I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*.5 (1): 14-37 p.
9. Nonaka I., Konno N., 1998. "The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California management review* :Vol. 40 n°43
10. Nonaka I., Takeuchi, 1995. "The Knowledge-Creation Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." New York/Oxford, Oxford University Press.
11. Nonakal., Takeuchi H., 1997. "La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante", Ed. De Boeck Université, Bruxelles
12. Pérez-Nordtvedt L.P., Kedia B.L., Datta D.K. et Rasheed A.A., 2008. Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: an empirical



- examination, *Journal of Management Studies*, Vol.45, n°4, 714-44p.
- 13. *Polanyi M.*, 1962. *Personal Knowledge: towards a post-critical Philosophy*, Harper Torchbooks, NewYork,
 - 14. *Renzl B.*, 2008. Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206-220 p.
 - 15. *Stuart A.*, 1996. Knowledge Management, *CIO Magazine*, [<http://www.cio.com/cio>]
 - 16. *Volkov I.*, 2011. Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales: Efficacité et influence des facteurs contextuels, présentée à la Faculté des Arts et Sciences de l'Université de Montréal