

## **ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion**

**Spécialité: ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES.**

THEME :

**L'impact des TIC Sur La Diffusion des  
Connaissances Explicites.**

**Cas :  
ALGERIE TELECOM.**

Elaboré par :

**M<sup>r</sup> BOUAMRA Boumediene**

Encadreur :

**M<sup>r</sup> HABBAINA Mohamed**

**Lieu de stage:** ALGERIE TELECOM, RN°5 Cinq Maisons, Mohammadia, Alger.

**Période de stage :** du 06/04/2015 au 06/05/2015.

2014/2015

## ***Remerciement***

En premier, au DIEU le tout puissant qui m'a guidé et facilité le chemin de la réussite de ce mémoire.

Je remercie mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite dans mes études.

Un grand remerciement est adressé à mon encadreur, Monsieur HABBAINA Mohamed pour avoir accepté de diriger ce travail, pour les conseils qu'il m'a donnés et pour son précieux temps qu'il m'a consacré.

Je tiens à remercier également Madame HOUMEL Zineb pour son soutien au sein de l'entreprise, ses orientations et ses conseils.

De la même façon je tiens à remercier tout le personnel de la Division des Ressources Humaines et de Formation d'ALGERIE TELECOM.

Et enfin, je tiens à remercier les membres de jury qui vont examiner et évaluer ce travail.

## *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à:*

- *Mes très chers parents qui m'ont encouragé à poursuivre mes études;*
- *Mon frère et mes sœurs ;*
- *Mes amis.*

## *Plan*

**Introduction générale.**

**Chapitre 1 : La connaissance et le knowledge management dans l'entreprise.**

**Section 1 :** La connaissance et le capital intellectuel.

**Section 2 :** Le knowledge management dans l'organisation.

**Chapitre 2 : Les TIC et la diffusion des connaissances.**

**Section 1 :** Les TIC et la performance.

**Section 2 :** L'impact des TIC sur le knowledge management.

**Chapitre 3 : Etude de cas : ALGERIE TELECOM.**

**Section 1 :** Présentation de l'entreprise.

**Section 2 :** Constats et analyse des données.

**Conclusion générale.**

**Bibliographie.**

**Table des matières.**

**Liste des tableaux.**

**Liste des figures.**

**Annexes.**

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Aujourd'hui, le meilleur moyen pour une entreprise de contrôler et de gérer son environnement est de devenir expert dans l'art d'apprendre, et pour qu'elle reste compétitive, elle doit gérer efficacement son patrimoine de connaissance, mobiliser son intelligence et manager sa connaissance.

La valeur ajoutée d'un produit, d'un service, d'une méthodologie de travail ou d'un processus repose invariablement sur la construction d'une base de connaissances accessible, permettant de mettre en œuvre concrètement les meilleures pratiques issues de l'expérimentation. En effet, les produits et services produits actuellement par les entreprises sont de plus en plus sophistiqués, ce qui réclame des connaissances et des savoir-faire.

Ceux-ci étant toujours considérés comme un des biens les plus spéciaux, plus nombreux et complexes. Ces bases de connaissances sont les véritables richesses de l'entreprise, car la connaissance est la seule chose qui, une fois protégée, s'enrichit. Elle est devenue un véritable enjeu économique de demain, et par conséquent une préoccupation constante de tous. Le contrôle des connaissances devient un nouveau terrain et devoir stratégique qui permettent aux entreprises de se maintenir sur un marché compétitif et réactif.

Aujourd'hui, et à plus forte raison demain, le management de la connaissance appelé aussi « Knowledge management » va se situer aux cœurs des préoccupations de toutes les organisations. Ainsi il a été mis en applications dans certaines entreprises qui ont compris son importance stratégique. Le Knowledge management est une nouvelle source de richesses pour l'entreprise qui se suppose sur la stabilité de tirer profit des actifs immatériels de la société et nécessite, la mise en place de programmes de long terme qui partent d'une volonté stratégique, passent par une bonne analyse de la nature même du savoir et du savoir-faire de l'entreprise et aboutissent à la mise en place d'outils variés et adaptés.

Dans une économie basée sur la connaissance, il est important de distinguer deux types de connaissances : la connaissance codifiée et la connaissance tacite.

La connaissance codifiée est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, c'est celle qui peut être transformée en information. La connaissance tacite est la connaissance qui reste liée à l'intervention humaine.

Le Knowledge management est considéré comme un processus et ensemble du nombreuse fonctions, la diffusion et le partage des connaissances explicites est l'une des fonctions primordiales dans la mise en œuvre d'un projet Knowledge management, et comme l'arrivé des Technologies de l'information et de la communication a permis en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Afin de mettre en lumière le processus de diffusion des connaissances et le rôle que les TIC jouent dans ce processus, nous avons présenté la problématique suivante : **Quel est l'impact des TIC dans la diffusion des connaissances explicites dans les entreprises des services ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir :

- Pourquoi l'entreprise doit-elle s'intéressée au knowledge management ?
- Quel est la relation entre les TIC et une démarche knowledge management ?
- Quel est le degré d'utilisation des TIC dans l'entreprise ?
- Quel sont les facteurs qui favorisent l'échange des connaissances au sein de l'entreprise ?

Afin de guider notre recherche, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

- Hypothèse 1 : Le knowledge management est considéré comme un outil d'amélioration au sein de l'entreprise.
- Hypothèse 2 : les TIC contribuent d'une manière assez importante dans la mise en œuvre d'une démarche knowledge management.
- Hypothèse 3 : les TIC sont fortement intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise ALGERIE TELECOM.
- Hypothèse 4 : les facteurs qui favorisent l'échange des connaissances au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM, sont : l'organisation, l'humain, la connaissance et les TIC.

### **Les raisons du choix de thème:**

On a choisi ce sujet pour les raisons suivantes :

- Apparence des théories sur le savoir qui ont contribuent à l'évolution du management moderne ;
- L'importance de la dimension technologique pour les entreprises ;
- L'importance de savoir et son rôle dans l'économie ;
- Les études dans le sujet de knowledge management sont peu nombreuses .

**L'importance du sujet:**

Ce sujet prend l'importance à partir des points suivants :

- Il dispose différents aspects d'étude et d'analyse, ce sujet de la connaissance et son management sont un outil pour le développement et contribuent à la prise de décision au sein de l'organisation, à l'accomplissement des objectifs et à acquérir un avantage concurrentiel ;
- La dépendance avec un domaine qui a devenu une exigence pour les entreprises, ce domaine est la technologie de l'information et de la communication ;
- L'importance du cadre économique qui traite le sujet, qui est l'économie du savoir ;
- L'importance du knowledge management face à la concurrence mondiale.

**Les objectifs de la recherche:**

L'objectif principal de notre recherche est de répondre aux questions précédentes posées dans la problématique, on veut montrer le grand rôle des technologies de l'information et de communication dans l'application du management des connaissances.

On ajoute les objectifs suivants :

- Définir la connaissance et son management, comme une ressource importante dans la nouvelle économie ;
- Révéler les avantages de l'application du knowledge management au sein de l'entreprise ;
- Définir le terme de TIC et les avantages de ce dernier au sein de l'entreprise ;
- Montrer l'importance des systèmes d'information et des TIC dans le knowledge management.

**Les outils de recherche:**

Au cours de cette recherche nous allons utiliser une méthodologie analytique et descriptive qui s'articule autour de la recherche bibliographique à partir des références scientifiques : les livres, les études, les recherches, les mémoires et ainsi les sites internet.

Ensuite nous allons valoriser notre recherche par un cas pratique, ou nous allons procéder par un questionnaire. Puis analyser les données par le logiciel EXCEL.

**Approche méthodologique:**

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, différentes étapes sont imposées : la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième consacrée pour l'analyse des données du questionnaire et interpréter les résultats.

En premier lieu, nous avons mené une étude documentaire qui va nous permet de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche en se basant sur la littérature traitant le knowledge management et les TIC.

En deuxième lieu, il nous faut trouver un cas pratique dans lequel nous allons effectuer une enquête basant sur un questionnaire pour acquérir plus des données.

En troisième lieu, analyse des données collectées et l'interprétation des résultats.

Pour mener cette étude, l'approche descriptive va être utilisée avec comme outil l'étude de cas, cette technique va permettre d'obtenir une connaissance approfondie du sujet étudié et surtout de capter la réalité d'une façon plus détaillée et précise.

**Plan de travail:**

Dans le premier chapitre nous allons parler de la connaissance et de knowledge management. Dans la première section on définira la connaissance et ses différents types ainsi que le capital intellectuel et son importance. La deuxième section sera consacrée pour la définition du knowledge management, ses dimensions, ses outils...etc. et expliquer pourquoi le knowledge management et son importance au sein de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre nous allons focaliser sur les TIC et leur relation avec le knowledge management. En effet, dans la première section on définira les TIC, leurs caractéristiques, puis dans la deuxième section on démontrera l'impact des TIC sur la diffusion des connaissances explicites, autrement dit, nous allons répondre à notre problématique.

Le troisième chapitre sera consacré pour l'étude réalisée pendant la période de stage pratique.

# **Chapitre 1 : La connaissance et le Knowledge management dans l'entreprise.**

**Introduction au premier chapitre :**

La connaissance est l'un des plus importants concepts du management émergé dès les trente dernières années. Elle est considérée comme un actif primordial de l'organisation car aujourd'hui la ressource la plus importante pour l'organisation n'est plus la terre, ni le travail ni le capital, c'est la connaissance. Beaucoup de chercheurs la considèrent comme la seule source de l'avantage compétitif. Par conséquent, la pérennité de l'organisation dans un environnement complexe et versatile dépend de sa faculté à gérer de manière efficace son capital de connaissances.

Le management des connaissances considère la connaissance comme un patrimoine de l'organisation et qu'à ce titre elle doit être gérée parce que les organisations ont besoin de « savent ce qu'ils savent ». Il est défini comme le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section à la définition de la connaissance et les notions qui ont une relation avec elle, ainsi nous avons décrit ses types et ses caractéristiques. Et enfin, dans la deuxième section, nous avons traité le concept du management des connaissances, ses définitions, ses principes, ses approches, son processus et ses outils.

## Section 1: La connaissance et le capital intellectuel.

Le Knowledge management est une discipline fondée pour le traitement de la connaissance, pour cette raison nous allons dédier pour mettre en lumière cette notion.

### 1) De l'information à la connaissance:

La notion de la connaissance est l'un des concepts le plus utilisé dans la littérature du management des connaissances, sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeables, pour relever cette ambiguïté nous allons définir les notions : donnée, information, compétence et connaissance.

#### 1-1) La donnée:

Jean-Yves PRAX a défini, dans son ouvrage « le guide de Knowledge management »<sup>1</sup>, une donnée comme « un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construite par l'homme. Elle peut être qualitative. Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère d'objectivité ».

Selon Claire BEYOU, la « donnée est un élément de base d'information symbolique...la donnée n'a pas de sens en soi ; il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un enseignement »<sup>2</sup>.

Une donnée a une signification mais n'a pas de sens en elle-même, elle n'est interprétable que par l'intermédiaire d'un système d'information.

#### 1-2) L'information:

Michel FERRARY définit l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. »<sup>3</sup>.

Elle est donc associée à un contexte et est porteuse d'un sens particulier. A l'inverse de la donnée, elle est le produit d'une construction et résulte d'une intention de l'utilisateur.

Elle implique un émetteur et un récepteur à qui elle fait sens et son support est duplicable (feuille, monument, objet, etc.).

<sup>1</sup> Jean-Yves PRAX, « le guide de knowledge management ». Dunod, Paris, 2000, p.62.

<sup>2</sup> Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003, p.28.

<sup>3</sup> Michel FERRARY « Management de la connaissance » éd Economica, Paris, 2006, p.16-18.

En tant que produit fini, l'information peut malgré tout faire l'objet d'un processus de transformation, c'est-à-dire intégrer une chaîne de traitement (statistiques, rédaction d'un article de presse, etc.).

### **1-3) La compétence:**

Dans son ouvrage, Philippe Zarifian définit la compétence comme « une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »<sup>1</sup>. Jean Yves PRAX définit, dans son guide du Knowledge Management, la compétence comme « un ensemble de connaissances de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée (résolution de problèmes, décision, action) »<sup>2</sup>. Elle est définie également comme « un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution que la firme se pose »<sup>3</sup>. Alors la compétence est la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour l'emploi ou pour une fonction.

### **1-4) La connaissance:**

Elle est définie par Ermine de la manière suivante : « Les informations représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissance auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donnée »<sup>4</sup>.

Pour Sveiby « la connaissance peut signifier une information, ouverture, capacité cognitive, point de vue, science, expérience, compétence, savoir-faire, habileté, pratique, capacité, apprentissage, certitude, sagesse, etc. »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Philippe ZARIFIAN, « Objectif compétence », éd LIAISON, Paris, 2001, p.65

<sup>2</sup> Jean-PRAX, 2000, op.cit., p.69

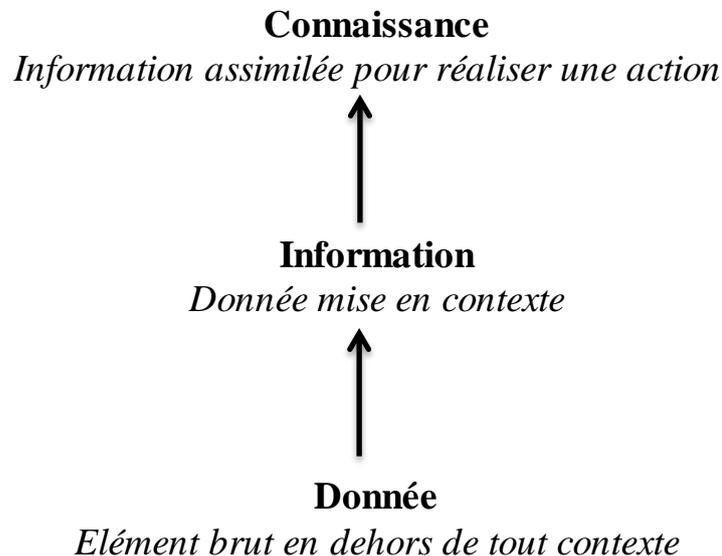
<sup>3</sup> PATRICK COHENDET et Patrick LLERENA, « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999, p211-233.

<sup>4</sup> Hervé BONNEFOY, « La gestion de la connaissance métier », disponible sur : <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestioprof.pdf>, consulté le 22 Mars 2015

<sup>5</sup> Sveiby K.E. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets, Koehler Publishers, London, 1997.

En résumé, voici un schéma réalisé par Gilles BALMISSE<sup>1</sup>, Directeur associé au cabinet de consultants *Knowledge Consult*, qui nous permet d'appréhender clairement et simplement ces différentes notions :

**Figure n°1:** de la donnée à la connaissance.



**Source:** BALMISSE Gilles. Le marché des outils de KM. [En ligne]. Disponible sur <<http://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>>. Consulté le 22mars2015.

En effet, la donnée, l'information, la compétence et la connaissance sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance.

## 2) Les formes de la connaissance:

La connaissance peut prendre plusieurs formes<sup>2</sup>:

- Le *know-why* (savoir pourquoi): s'apparente à une connaissance explicative et se rapporte à des connaissances théoriques ou à des principes scientifiques ;
- le *know-what* (savoir-quoi): renvoie aux données qui rentrent dans la résolution d'un problème. Cette connaissance est codifiable détenue par des professionnelles (médecins, chimistes, économistes,...) qui connaissent les manières formelles de leurs professions et sont habilités à le faire ;

<sup>1</sup> BALMISSE Gilles. *Le marché des outils de KM*. [En ligne]. Disponible sur <<http://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>>. Consulté le 22mars2015.

<sup>2</sup> DERRAR Azzedine « knowledge management et développement des compétences », mémoire de Magistère, université Abou bakr belkaid Tlemcen, soutenue en 2005, P.30.

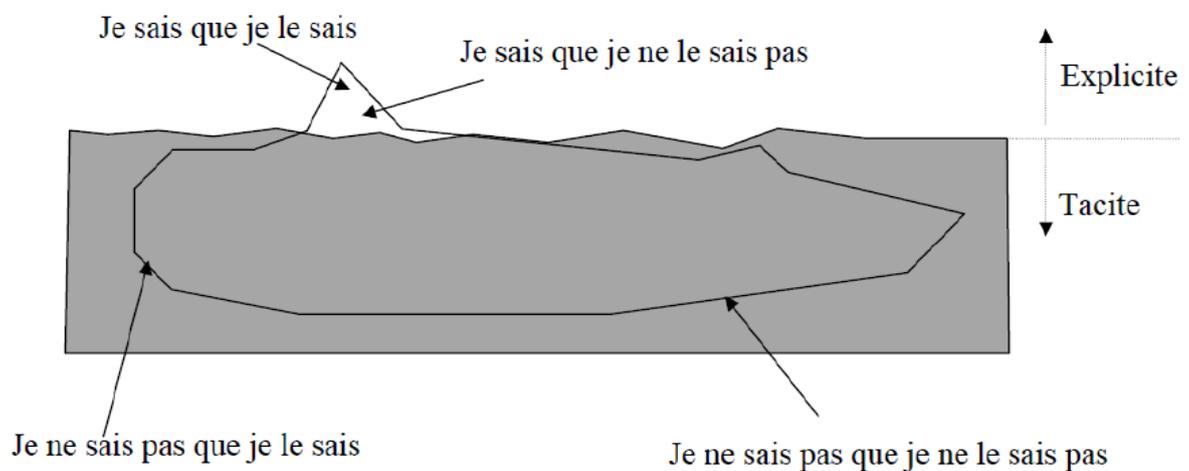
- le *know-how* (savoir-faire) : elle renvoie à une connaissance essentiellement tacite ;
- le *know-who* (savoir qui): ouvre la problématique de l'accès à la connaissance. Ils produisent l'information sur qui sait quoi et qui sait comment faire quoi.

### 3) Les deux catégories de connaissances de l'entreprise:

On distingue dans l'entreprise deux catégories de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites.

On comparant la connaissance à un iceberg, ces deux catégories apparaissent mieux.

**Figure n°2 : iceberg de la connaissance.**



**Source:** Sylvain MAHE, «démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME», thèse de doctorat, université de Savoie. décembre 2000. p.32.

Comme le montre la figure ci-dessus, la partie émergée correspond à la connaissance explicite, elle ne représente que la pointe de l'iceberg; la partie immergée, quant à elle, représente la connaissance tacite, c'est à dire la part des connaissances que nous utilisons sans en avoir conscience.

#### 3-1) La connaissance explicite (codifiée):

La connaissance explicite est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques : bref, celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable, qui peut être facilement stocké dans

des bases de données, reproduit en plusieurs exemplaires, transmis à travers des réseaux.

Les connaissances explicites sont disponibles dans l'entreprise sous forme de base de données, de procédures, de plans, de modèles, d'algorithmes, de documents d'analyse et de synthèses.

### **3-2) La connaissance tacite:**

La connaissance tacite est celle qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut pas être ni traduite dans un langage informatique ni fixée dans un format spécifique. Elle est loin d'être vendue et acquise sur un marché.

La qualification d'un travailleur comprend des connaissances codifiables mais aussi une part importante de connaissances tacites : cependant, une personne qualifiée suit, dans son travail, de manière inconsciente, des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais, qui relèvent de sa qualification et de son expérience. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement la manière d'y parvenir ainsi que les aptitudes, les modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente.

Selon Max Boisot (BOI 98)<sup>1</sup>, il existe trois types de connaissances tacites dans une organisation :

- Les connaissances tacites qui ne sont pas exprimées parce que tout le monde les connaît et les considère comme « acquises » ;
- Les connaissances tacites qui ne sont pas formulées parce que personne ne les comprend entièrement ;
- Les connaissances tacites qui restent non explicitées, alors que certaines personnes les comprennent parce que le processus d'explicitation serait trop coûteux pour l'organisation.

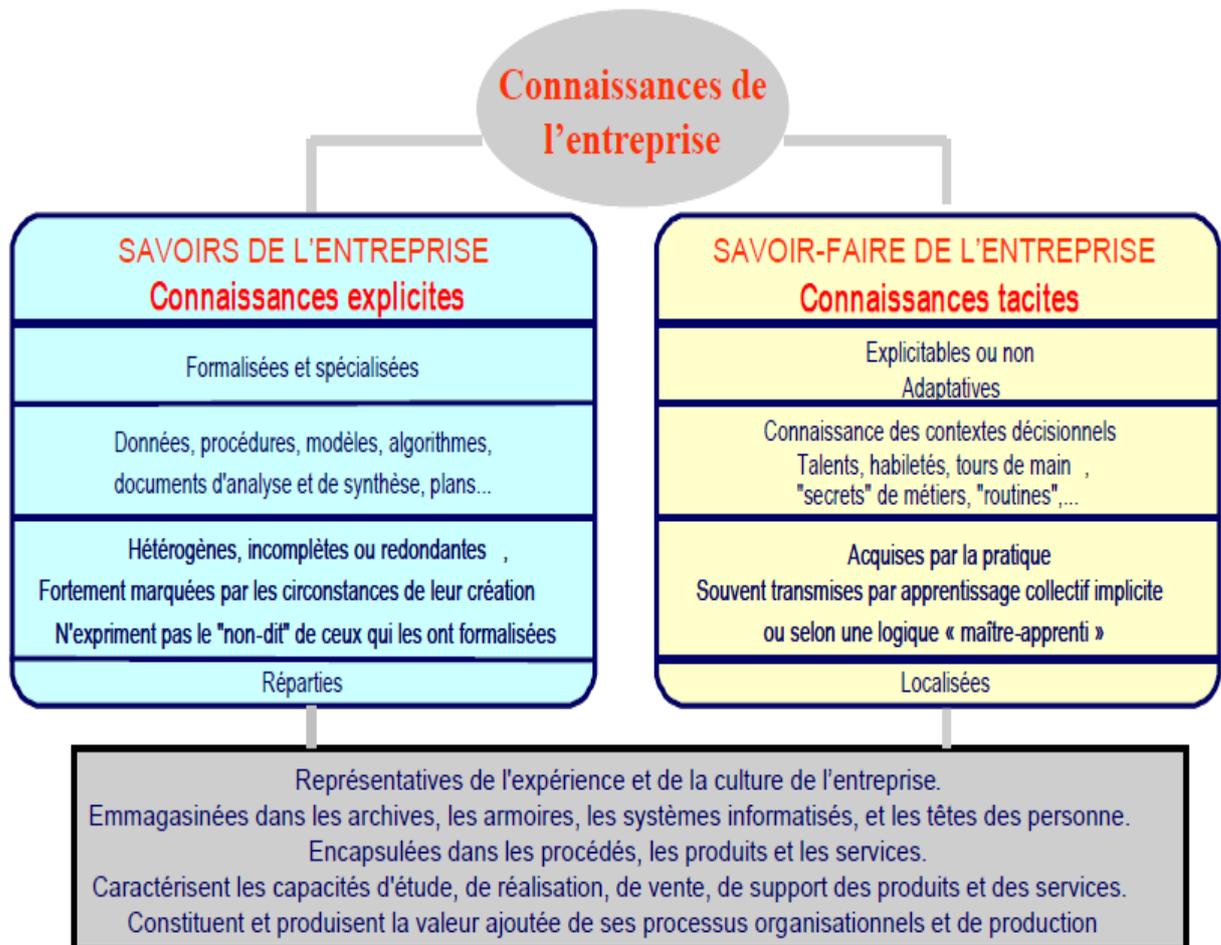
La transmission de la connaissance tacite ne passe pas par les ordinateurs et les réseaux, elle passe par les formes d'interactions sociales proches de l'apprentissage.

Ces deux catégories de connaissances (tacites et explicites) sont résumées dans la figure suivante :

---

<sup>1</sup> Françoise ROSSION. « Transfert des savoirs: stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », éd LAVOISIER Paris 2008, p.41.

Figure n°3 : les connaissances de l'entreprise.



Source: Hervé BONNEFOY, op.cit.

Selon Polanyi (1958), l'interaction dynamique de ces deux types de connaissances qui crée une nouvelle connaissance.

#### 4) Les caractéristiques de la connaissance :

Selon BOUCHEZ<sup>1</sup>, la connaissance a les caractéristiques suivantes :

##### 4-1) La connaissance est un bien non excluable et donc difficilement contrôlable :

Une firme a toujours plus de difficultés à contrôler ses connaissances que ses machines. L'usage de l'adjectif « non excluable » souligne la difficulté pour rendre ce bien « exclusif » et assurer ainsi son contrôle. Le risque et l'occasion de fuite des connaissances sont nombreux, à titre d'exemple : les départs en retraite, les réductions d'effectifs...

<sup>1</sup> Jean-Pierre BOUCHEZ, « Le ménagement invisible : autour des travailleurs du savoir », éd Vuibert, Paris, 2008, p.226.

**4-2) La connaissance est un bien non rival et non exclusif:**

Dire que la connaissance est un bien non rival signifie que son usage n'entraîne pas sa destruction, ni même son usure. Cela implique qu'une personne peut recourir sans limite, de manière théoriquement infinie à la même connaissance, elle peut être utilisée par plusieurs utilisateurs. Cette caractéristique s'applique surtout à la connaissance explicite.

**4-3) La connaissance est un bien cumulatif:**

La connaissance constitue le facteur et le moteur principal de la fabrication de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux concepts, spécifiquement dans le champ de la science et de la technologie. La connaissance est consommée sans être détruite (cela a été souligné dans le point précédent) ; mais elle est susceptible de produire et d'engendrer de nouvelles connaissances et cela en combinaison également avec des données et des informations.

**5) Les sources de la connaissance:**

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite). Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types<sup>1</sup> :

**5-1) Documenté:** comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.

**5-2) Non documenté:** comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.

**6) Le capital intellectuel:**

Le capital intellectuel est considéré comme une source très importante au sein de l'entreprise, cette partie est consacrée pour le traitement de cette source.

**6-1) Définition du capital intellectuel:**

Le capital intellectuel est un terme qui a été conçu par les experts en ressources humaines afin de mettre de l'avant l'importance du facteur humain dans la valeur des entreprises. Ce capital est étroitement associé au « *knowledge management* » (la gestion des connaissances). Il est composé de: « l'ensemble des connaissances du personnel et de toutes autres ressources intellectuelles acquises par l'expérience ou l'apprentissage en vue d'être utilisé

---

<sup>1</sup> Roy. Jean, « A knowledge-centric view of situation analysis support systems », Technical Report, Défense R&D Canada – Valcartier, Canada, 2007, p.45.

dans le but de la création de la richesse»<sup>1</sup>.

Selon Moon et Kym (2006)<sup>2</sup> « Le capital intellectuel est la combinaison du capital humain et du capital structurel. Le capital humain est composé des connaissances, compétences et aptitudes des employés à apporter des solutions aux clients; le capital structurel est composé de tout ce qui reste quand les employés rentrent chez eux (base de données, fiches clients, software, manuels, études de marchés, structures organisationnelles) ».

### **6-2) Les composantes du capital intellectuel:**

Le capital intellectuel est composé des éléments suivants:

#### **6-2-1) le capital humain:**

Selon Edvinsson et Malone, le capital humain se définit comme étant: «toutes les capacités individuelles, les connaissances, le savoir-faire, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise »<sup>3</sup>. Sveiby appelle cette composante la compétence des collaborateurs internes. Elle mesure, selon cet auteur, la capacité des employés à agir dans une grande variété de situations pour créer de la valeur ce qui permet à l'organisation d'évoluer dans un environnement de plus en plus compétitif.

#### **6-2-2) le capital structurel:**

Le capital structurel comprend les brevets, les concepts, les modes de fonctionnement ainsi que l'organisation administrative et informatique de l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1999); il constitue la structure interne d'une organisation. La stratégie fait aussi partie du capital structurel. Ces éléments sont créés par les employés et habituellement détenus par l'entreprise. Ils peuvent également être acquis de l'extérieur.

Fondamentalement, le capital structurel est «l'emballage» qui enveloppe le capital humain et lui permet d'être utilisé pour créer de la valeur ou de la richesse pour l'organisation (Edvinsson et Malone, 1999; Sveiby, 2000).

#### **6-2-3) le capital relationnel:**

Le capital relationnel comprend les relations avec les clients et les fournisseurs. Il recouvre également les noms de produits, les marques déposées

---

<sup>1</sup> Tomi Hussi, « Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation», *Journal of Knowledge Management*, 2004, p.44.

<sup>2</sup> Moon et Kym « A Model for the Value of Intellectual Capital», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2006, p.258.

<sup>3</sup> Edvinsson et Malone « le capital immatériel de l'entreprise », Maxima, Paris, 1999, p.85.

et la réputation ou l'image de l'entreprise. Le capital relationnel est aussi l'ensemble des actifs qui développent et aident à gérer les relations de l'entreprise avec son environnement. Il englobe les connaissances intégrées à la chaîne de valeurs, c'est-à-dire qu'en plus des relations avec les fournisseurs et les clients, on trouve les partenaires stratégiques ou les collaborateurs externes comme des sous-traitants, un donneur d'ordre, des chercheurs ou des conseillers.

Edvinsson et Malone l'appellent capital client car cette dimension est la plus importante du capital relationnel; par contre, elle ne représente qu'une partie de ce capital. C'est le capital client qui influence le plus la position et la compétitivité d'une entreprise sur un marché.

## 7) La mesure du capital intellectuel:

Plusieurs auteurs ont développé des indicateurs qui peuvent identifier et mesurer la performance des actifs immatériels, on mentionne les méthodes ou indicateurs suivants<sup>1</sup>:

### 7-1) Kaplan et Norton (1992):

Kaplan et Norton ont conçu un système de mesure de la performance basé sur des indicateurs non financiers; selon ces auteurs, les mesures non financières de la performance sont nécessaires afin de permettre un meilleur pilotage, surtout pour des entreprises dont la production est basée sur le savoir et les compétences plutôt que sur des éléments tangibles. Le système de mesure de la performance de Kaplan et Norton, nommé « *Balanced scorecard* » ou « Tableau de bord prospectif », permet aux dirigeants d'avoir une vue d'ensemble facile à lire de toute l'entreprise, d'observer les interrelations existantes entre plusieurs domaines d'activités stratégiques et de vérifier l'évolution des différents indicateurs de performance. Il y a quatre dimensions qui sont exploitées par ce modèle:

- Les clients ;
- Le processus interne ;
- L'apprentissage et la croissance ;
- Les finances.

Les quatre perspectives permettent de répondre à quatre questions:

- Perspective financière: *Quelle est notre performance au sens des actionnaires?*
- Perspective client : *Quelle est notre performance au sens des clients?*
- Processus interne: *Quels sont nos avantages internes?*

---

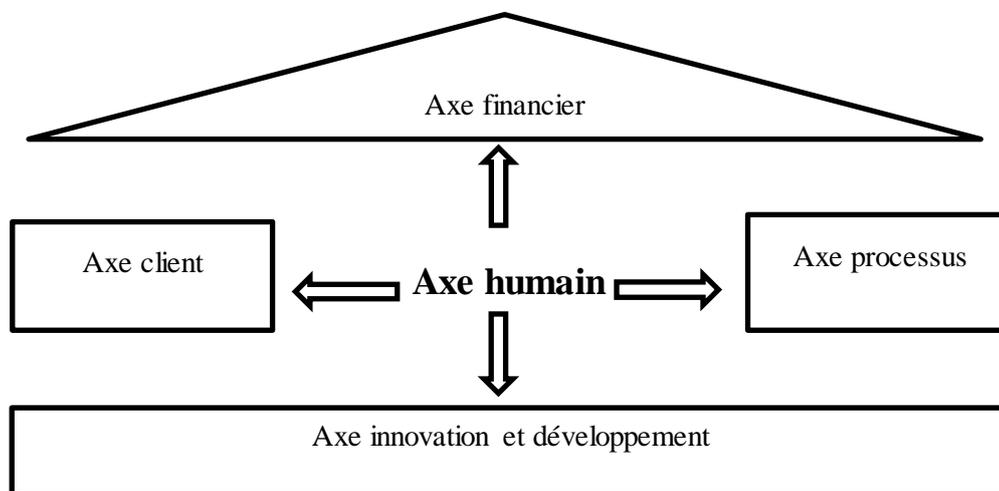
<sup>1</sup>Issam JALLOULI, « RELATIONS ENTRE LE CAPITAL IMMATÉRIEL DES PME MANUFACTURIÈRES ET LEUR PERFORMANCE », mémoire de Magister, université du Québec, soutenue en Aout 2008, p.31-41.

- Apprentissage et croissance: *Progresserons-nous et comment ?*

### 7-2) Typologie d'Edvinsson et Malone (1999):

Le système de mesure d'Edvinsson et Malone a été conçu en se basant sur le «navigateur Skandia». Ce dernier permet à l'entreprise de mieux exploiter les actifs immatériels pour créer de la valeur. Le «Navigateur Skandia » se base sur l'idée que le capital humain est au cœur de la création de la valeur grâce à son interaction avec les autres composantes du capital immatériel à savoir le capital processus, le capital innovation et le capital client. La figure ci-dessous représente le schéma générique du navigateur tel que le propose Skandia dans ses documents de gestion.

**Figure n°4** : le schéma générique du navigateur Skandia.



**Source:** Edvinsson et Malone, op.cit. p.68.

Le système de mesure d'Edvinsson et Malone (1999) comporte une liste de 109 indicateurs qui ont été développés pour la firme de service Skandia. Le «navigateur Skandia» et le schéma de mesure de performance du capital immatériel constituent une première tentative formelle, permettant d'identifier ce capital et de le mesurer. Ce système de mesure a été élaboré sur cinq ans en se basant sur une approche heuristique.

### 7-3) Typologie Sveiby (2000):

Selon Sveiby (2000), les décideurs ont besoin d'indicateurs qui permettront de mesurer les tendances, c'est-à-dire l'évolution des actifs immatériels, plus que des indicateurs qui évaluent ces actifs à un moment donné. Ainsi, comparer les indicateurs utilisés pour deux périodes différentes donne une idée de l'évolution

des actifs immatériels ainsi que la tendance future de la performance de l'entreprise.

La classification des indicateurs de mesure faite par Sveiby est présentée par composante d'actifs immatériels. Les indicateurs de croissance et de renouvellement permettront d'identifier l'immatériel et les indicateurs d'efficience et de stabilité vont mesurer sa performance et sa contribution à la création de richesses.

Après avoir étudié les concepts « la connaissance » et « le capital intellectuel », on peut dire qu'ils font partie des sources intangibles de l'entreprise, tel que le capital intellectuel peut être mesuré et développer. Ainsi que la connaissance est gérable, alors dans la section suivante, nous allons traiter le thème knowledge management.

## Section 2: Le knowledge management dans l'organisation.

Après avoir étudié la notion de la connaissance, et comme chaque source, la connaissance doit être gérée, alors dans cette section nous allons traiter le concept « Knowledge management ».

### 1) L'évolution historique du concept knowledge management:

Le management des connaissances n'est pas une nouveauté, son histoire remonte aux anciennes civilisations, bien que le problème existe depuis que l'homme ait créé des connaissances à transmettre depuis plusieurs années. Cependant, dans les entreprises familiales, les patrons transmettent leurs sciences commerciales à leurs enfants, que les artisans forment assidûment leurs apprentis au métier et que les ouvriers échangent des idées et des connaissances dans l'atelier. Dans Fifth Generation Management, Charles Savage définit trois âges de développement socioéconomique de l'humanité. La première vague a été l'âge agricole, où la richesse se mesurait par la possession des terres. Dans la deuxième vague, l'âge industriel, la richesse était fondée sur la possession de capital (soit, d'usines). Dans l'âge du savoir, la richesse est basée sur la possession de connaissances et la capacité de les utiliser pour créer ou améliorer des produits et services. Le management en tant que discipline réelle a émergé en 1989 dans des journaux type « Harvard Business Review ». Dans une étude (1989), plusieurs managers des entreprises ont convenu que la connaissance est un facteur fondamental du succès d'une entreprise et toutes ses activités. Le tableau suivant présente le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies.

**Tableau n°1:** Le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies.

Date	Le développement de management des connaissances
1975	L'entreprise Chaparral adapte sa structure interne et sa stratégie pour se fonder directement sur le management explicite des connaissances.
1980	Digital équipement corporation installe le premier système à base de connaissance à grande échelle.
1981	Arthur D. lance (restreint) le centre d'intelligence artificiel appliqué.
1986	Le concept du management des connaissances : des perspectives et des nouvelles opportunités sont présentées dans un introductif à une conférence européenne de management.
1987	Le premier livre du management des connaissances est publié en Europe (Sveiby et Llyod). Les premières tables rondes de connaissance de la conférence du management des connaissances dans le 21 <sup>ème</sup> siècle sont accueillies par le DEC et la Société de Transfert de Technologie à l'université du

	Purdue.
1989	La revue du Sloan management review publie son premier article du management des connaissances. Plusieurs sociétés du management de consulting commencent des efforts internes et externes pour gérer les connaissances. Le réseau international du management des connaissances est lancé en Europe. Les premiers livres sur l'entreprise apprenante sont publiés en Europe et aux Etats Unies par Garratt, Senge et Savage.
1991	Skandia assurance crée le poste du directeur du capital intellectuel. Harvard Business Review publie son premier article sur le management des connaissances.
1992	Steelcase et EDS co-parrainent une conférence sur la productivité de la connaissance.
1994	Plusieurs grandes sociétés de consulting offrent des services du management des connaissances et lancent des conférences sur le management des connaissances pour les clients éventuels. Le réseau international du management des connaissances ouvre sa porte pour inclure l'internet.
1995	Le centre américain de productivité et de qualité et Arthur Anderson conduisent le colloque d'impératifs de la connaissance avec plus de 300 participants. D'autres conférences et séminaires sont organisés aux Etats Unies et en Europe. Le forum du management des connaissances est lancé sur l'internet.
1996	Plusieurs conférences et séminaires du management des connaissances sont tenues en Europe et au Etats Unies. Nombreuses d'entreprise commencent des efforts du management des connaissances, certain avec les ressources internes seulement, d'autres avec l'aide des entreprises externes. L'association européenne du management des connaissances est lancée. Plusieurs d'entreprises nomment des cadres responsables du management des connaissances.
1997	Des nombreuses conférences du management des connaissances sont tenues aux Etats Unies, en Europe, en Asie et en Afrique. Plusieurs revues du management des connaissances sont publiées. Beaucoup plus d'entreprises nomment des cadres du management des connaissances.

**Source:** Karl M. Wiig, (1997) "Knowledge Management: An Introduction and Perspective", Journal of Knowledge Management, Vol. 1, p10-11.

Le concept du knowledge management est considéré comme une ancienne discipline comme le montre le tableau.

## 2) Définition du knowledge management:

Le management des connaissances est un thème d'actualité, il est apparu dans les années 1990, et qui a fait l'objet de plusieurs recherches.

Jean-Yves PRAX<sup>1</sup> définit le knowledge management en quatre niveaux :

- Approche Utilitaire : « Le KM est un système qui permet d'apporter l'information pour ceux qui en ont besoin, au moment où il en ont besoin, sans qu'il fassent la demande ».
- Approche Fonctionnelle : « Le KM c'est manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation ».
- Approche Opérationnelle : « Le KM c'est combiner les savoir et savoir-faire, dans les processus, produits, et organisation, pour créer de la valeur ».
- Approche économique : « Le KM est l'outil permettant de qualifier, voir dans certains cas quantifier, c'est-à-dire valoriser le savoir et le savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie de savoir ».

Le KM est décrit également comme «un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. La plupart du temps, cela nécessite de partager des savoirs entre employés, services, filiales et même entre différentes organisations (concurrents, fournisseurs, clients, institutions...) dans le but d'établir de meilleures pratiques . . . Le management des savoirs peut être défini comme une démarche volontariste, souvent explicite et systématique, de valorisation de ressources immatérielles de l'entreprise. Cette démarche intègre des activités de création, de recueil, d'organisation, de diffusion et d'exploitation des savoirs explicites et tacites utiles à l'entreprise »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », Dunod, Paris, 2007, p.21-24.

<sup>2</sup> Ababacar MBENGIJE. « Management des savoirs ». Revue française de gestion. n°149. Mars —avril 2004.

### 3) Les dimensions du knowledge management:

Carlucci et al définissent trois dimensions interprétatives du management des connaissances<sup>1</sup> : stratégique, managériale et opérationnelle. Chaque dimension correspond à un niveau organisationnel de l'implantation du management des connaissances.

#### 3-1) La dimension stratégique:

La dimension stratégique comporte l'ensemble d'approches qui accentuent l'importance stratégique de la connaissance et de son management dans une stratégie de l'entreprise. Cette dimension est soutenue par la vue basée sur les ressources, et spécifiquement, par la vue basée sur la connaissance, qui considère la connaissance comme conducteur pour la définition et le développement d'une stratégie organisationnelle.

#### 3-2) La dimension managériale:

La dimension managériale comporte les approches et les méthodologies de l'évaluation de la connaissance organisationnelle et de son management. Cette dimension interprétative implique le développement des modèles qui permettent aux managers de conduire l'implantation des processus du management des connaissances dans l'organisation.

#### 3-3) La dimension opérationnelle:

La dimension opérationnelle comprend l'ensemble des activités et des projets organisationnels et managériaux tels que le travail d'équipe, les réunions, le benchmarking des meilleurs pratiques, la communauté de pratique...etc. Cette dimension incluse également des projets pour mettre en application des outils des technologies d'information et de communication conçus pour le développement et l'utilisation des connaissances comme l'intranet, le groupeware, le travail coopératif informatisé...etc.

### 4) Les principes du knowledge management:

Davenport a identifié dix principes du management des connaissances qui peuvent être utilisées comme des recommandes dans l'implémentation du projet du management des connaissances<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> Carlucci Daniela, Marr Bernard et Schiuma Gianni, « The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance », International journal Technology Management, Vol. 27, No. 6/7, 2004, p.580.

<sup>2</sup> Davenport. T. H, (1996), «some principles of Knowledge Management», Mc Combs Graduate, school of Business, Univesity of Texas, Austin,TX, disponible sur: [www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm](http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm). Consulté le 12 Avril 2015.

**4-1) Le management des connaissances est coûteux:**

La connaissance est un actif, mais son management efficace exige l'investissement dans d'autres actifs. Il y a beaucoup d'activités particulières du management des connaissances exigeant l'investissement de l'argent ou le travail, y compris ce que suit :

- Capturer la connaissance.
- Valoriser la connaissance.
- Installer l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication reliées au management des connaissances.
- Former les employés sur la création, le partage et l'utilisation des connaissances.

**4-2) Le management efficace des connaissances exige les solutions hybrides des personnes et des technologies:**

L'utilisation efficace des personnes et des technologies sont exigées pour manager les connaissances. Les technologies de l'information et de la communication peuvent utilisées pour capturer, transformer et distribuer la connaissance structurée (explicite). Les personnes utilisées pour comprendre la connaissance, l'interpréter dans un contexte plus large, de synthétiser les diverses formes non structurés de la connaissance (tacite). A cet égard, un système efficace exige un environnement hybride du management des connaissances dans lequel les personnes et les TIC sont utilisées de manière complémentaire.

**4-3) Le management des connaissances est fortement politique:**

Ce n'est pas secret que « la connaissance est une puissance », et par conséquent, elle est associée à l'argent et au succès. L'entreprise qui utilise le management des connaissances est une entreprise fortement politique.

**4-4) Le management des connaissances exige des managers des connaissances:**

La connaissance doit être gérée par un ou plusieurs personnes au sein d'une entreprise. Parmi les tâches de ce groupe est de rassembler et classer la connaissance par catégorie, établir une infrastructure technologique orientée par la connaissance et contrôler l'utilisation de la connaissance.

**4-5) Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies:**

Le management des connaissances efficace exige la création des cartes de connaissance existante dans l'entreprise, et réaliser la relation entre les besoins des clients aux connaissances existantes. La cartographie de la connaissance organisationnelle est l'activité simple très approprié pour rapporter un meilleur accès.

**4-6) Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels:**

La connaissance est une ressource et doit être partagée entre les personnes dans l'entreprise. Les managers des connaissances doivent motivés le partage et l'utilisation des connaissances par des techniques, l'évaluation de performance et la compensation par exemple.

**4-7) Les moyens du management des connaissances améliorent les processus du fonctionnement des connaissances:**

Dans n'importe quelle entreprise, la connaissance est créée par des processus génériques du management des connaissances, mais la connaissance est également produite, utilisée et intensivement partagée dans quelques procédés spécifiques de travail de la connaissance comme l'étude de marché et la conception des produits. Des améliorations doivent être apportées dans ces processus pour avoir un management des connaissances plus efficace dans l'entreprise.

**4-8) L'accès à la connaissance est seulement le début:**

Les processus du management des connaissances ne signifie pas avoir à la connaissance. En plus de l'accès, le management des connaissances a besoin de l'attention et de l'engagement. Pour les consommateurs de la connaissance prêtent l'attention à la connaissance, ils doivent devenir les destinataires actifs en récapitulant et en faisant rapport à d'autres, par le jeu de rôle et les jeux basés sur l'utilisation des connaissances, et recevant la connaissance par l'interaction étroite avec les fournisseurs de la connaissance. C'est particulièrement important quand la connaissance reçoit est tacite.

**4-9) Le management des connaissances ne termine jamais:**

Les processus du management des connaissances sont interminables, comme le management des ressources humaines, il n'y a jamais un temps où la connaissance été entièrement gérée. Les connaissances organisationnelles sont toujours en changement, les nouvelles technologies, les soucis de client

émergent toujours, les entreprises changent les stratégies et les structures et par conséquent les entreprises ont besoin de nouvelles connaissances.

#### **4-10) Le management des connaissances exige un contrat de la connaissance:**

La plupart des entreprises ne peuvent pas fixer les propriétés ou les droits d'utilisation de la connaissance des employés. Le management des connaissances exige un contrat entre les employés et l'entreprise afin de s'assurer que la connaissance acquise par l'employé pendant sa carrière est capturée et correctement documentée. Ceci prend plus d'importance dans l'environnement d'aujourd'hui où les employés se déplaçant rapidement aux nouveaux travaux et à des nouvelles entreprises.

#### **5) Les approches du knowledge management:**

Dans la littérature du management des connaissances, il existe deux approches fondamentales:

- La première est l'approche managériale (ressources humaines ou de pratique) qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et qui considère la connaissance comme une ressource stratégique de l'entreprise.
- La deuxième est l'approche technologique (informatique ou de processus) qui met l'accent sur la codification des connaissances et qui fondée sur les technologies d'information et de communication.

##### **5-1) L'approche managériale:**

L'approche managériale considère que la connaissance est liée fortement à la personne qui l'a créé ou qu'il l'a incorpore. Cette approche met l'emphase sur la mise en place d'une culture d'entreprise qui favorise le partage des connaissances entre les individus d'une même communauté. Ces communautés sont des groupes sociaux qui se réunissent régulièrement pour partager des idées, des perspicacités et des meilleurs pratiques.

La connaissance visée par cette approche est tacite qui est beaucoup partagée par le contact personne-à-personne. D'après Grundstein, cette approche concerne les activités et les processus destinés à amplifier la création, l'utilisation et le partage des connaissances au sein d'une entreprise selon deux finalités complémentaires<sup>1</sup>:

- 1- « Une finalité patrimoniale qui est statique et qui s'intéresse à la préservation des connaissances, de leur réutilisation et de leur actualisation ».

---

<sup>1</sup> Grundstein Michel, « Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances », Problèmes économiques, La documentation Française, Paris, 2006, p.18.

2- « Une finalité d'innovation durable qui est plus dynamique et qui met l'accent sur l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire le problème de la création active des connaissances individuelles et leurs intégrations au niveau collectif dans une entreprise ».

Pour cette approche les technologies de l'information et de la communication ont un rôle supplémentaire de renforcer la communication entre les personnes (à travers l'implantation des réseaux de personnes, de l'intranet et des vidéoconférences) et pas de stocker ces connaissances.

### **5-2) L'approche technologique:**

Cette approche est développée par les praticiens (les consultants et les informaticiens) essentiellement. Elle considère la connaissance comme un objet indépendant de la personne. Cette approche met l'emphase sur la capture, la codification et le stockage des connaissances organisationnelles dans des bases de données pour rendre accessibles à tous les employés dans l'entreprise.

L'approche technologique comporte fréquemment l'utilisation des technologies d'information et de communication telles que l'intranet, data warehouse, des bases de données, des outils d'aide à la décision, le groupware, les outils de elearning, la cartographie des connaissances et la gestion électronique de documents afin d'augmenter la qualité et la vitesse de la création et de la distribution des connaissances dans l'entreprise.

## **6) Le processus du knowledge management:**

Il y a de nombreux modèles de processus du management des connaissances qui décrivent les rapports des principaux processus s'étendant de trois étapes (produire, codifier, transférer) à sept étapes (créer, acquérir, identifier, adapter, organiser, distribuer, appliquer).

En effet, il n'y a pas un consensus sur un modèle type mais presque tous les modèles se focalisent sur cinq processus de base : la création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation des connaissances<sup>1</sup> :

### **6-1) La création des connaissances:**

La création des connaissances peut être définie comme un processus de développement de nouvelles connaissances. Les grands points concernant la création de connaissances se rapportant aux quatre modes de Nonaka (Socialisation, Combinaison, Externalisation, Internalisation).

La création de connaissances comprend aussi l'acquisition des connaissances.

---

<sup>1</sup> Abdelheq LACHACHI, « LA FORMALISATION DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'APPROCHE MANAGERIALE », thèse de doctorat, université Abou Bakr belkaid Tlemcen, soutenue en 2011, p45, 46.

Elle implique l'identification et l'assimilation de la connaissance potentiellement valable, souvent de l'extérieur de l'entreprise.

L'acquisition des connaissances se focalise sur quelques procédés pour acquérir la connaissance des sources internes (comme sur l'internet), ou approvisionnement (ajoutant un individu qui possède la connaissance désirée à l'entreprise).

### **6-2) Le stockage des connaissances:**

Après que les nouvelles connaissances soient créées ou acquises, des mécanismes de management des connaissances devraient être placés pour les mémoriser afin de maximiser son impact et son réutilisabilité à long terme.

La connaissance créée doit être stockée et archivée dans la mémoire organisationnelle. La mémoire organisationnelle peut être définie comme « un ensemble de dispositifs de conservation de la connaissance, tels que les personnes et les documents qui collectent, stockent et permet d'accéder à l'expérience de l'entreprise »<sup>1</sup>.

La mémoire organisationnelle comprend les connaissances résident dans les diverses formes y compris la documentation écrite, l'information structurée et stockée dans les bases de données électroniques et la connaissance tacite stockée dans les esprits des individus de l'entreprise et les processus d'organisation.

### **6-3) Le partage des connaissances:**

Le partage des connaissances est « le processus d'échange des connaissances entre les individus dans l'entreprise, c'est une interaction bilatérale »<sup>2</sup>. L'entreprise doit implanter une culture qui favorise ce partage des connaissances. La communauté de pratique est une méthode dans laquelle la connaissance est partagée parfaitement dans le groupe. Le partage de connaissances comprend aussi le transfert de connaissances qui est une interaction unilatérale.

### **6-4) L'application des connaissances:**

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions et aussi pour acquérir l'avantage compétitif.

### **6-5) L'évaluation des connaissances:**

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et précise aux situations définies.

---

<sup>1</sup> Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, «Towards an evaluation framework for knowledge management», Information Technology Management, Vol. 9, 2008, p.236.

<sup>2</sup> Rossion Françoise, « Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Lavoisier, Paris, 2008, p.50.

## 7) Les facteurs de réussite et d'échec du Knowledge management:

Un profit Knowledge management présente plusieurs facteurs de réussite, tant sur les plans organisationnelles, humains, techniques, managériaux et stratégiques<sup>1</sup>:

- c'est un profit de conduite de changement ;
- c'est un profit d'organisation et de méthode ;
- c'est un profit qui s'appuie sur des outils méthodologiques ;
- c'est un profit qui se base sur la communication ;
- c'est un profit de capitalisation d'informations de toutes natures: matières, profits, politique générale...

Il existe également des facteurs d'échec parmi lesquels nous citons:

- ne pas avoir une compréhension claire et partagée de connaissance ;
- mettre l'emphase sur les stocks des savoirs au détriment des flux ;
- considérer la connaissance comme un projet gérable indépendamment des cerveaux humains ;
- ne pas réaliser que le premier objectif du knowledge management est de créer un sens partagé de l'environnement de travail ;
- ne pas accorder d'attention à la dimension tacite de la connaissance ;
- instaurer une différence entre les créateurs de connaissance et les gens d'action, brider le raisonnement et la pensée ;
- se baser sur le passé et non pas sur le future ;
- substituer l'interface technologique au contact humain ;
- chercher à mesurer la connaissance.

## 8) Les principales méthodes utilisées:

Selon Bruno Henriet, les méthodes du knowledge management sont présentées en six catégories<sup>2</sup>:

### 8-1) Méthodes visant à partager une connaissance tacite contenue dans une situation vécue ou dans l'exécution d'une action:

- A travers des histoires (récit d'une situation vécue) : storytelling ;
- Par la socialisation, l'imitation du geste, l'apprentissage ;
- Par des jeux d'animation de groupe de type brainstorming, Mind Mapping, jeux de rôles ;
- Par la métaphore ;
- Par l'image, le dessin, la vidéo.

<sup>1</sup> DERRÂR Azzedine, op.cit., P.17.

<sup>2</sup> Bruno Henriet, Maurice Imbert « DRH : tirez partie des technologies », Ed d'Organisation, Paris, 2002, p.114.

**8-2) Méthodes visant à créer une « métamémoire », ou une mémoire de la mémoire, c'est-à-dire ne pas capitaliser la mémoire elle-même, mais simplement son repérage « cartographique » :**

- Ontologies, ou repérage par les concepts linguistiques ;
- Réseau cognitif et réseau social, ou repérage de nœuds physiques et humains dans la carte de la connaissance et des relations entre ces nœuds.

**8-3) Typologie et structure des mémoires d'entreprise:**

- Les mémoires à base de cas ;
- Les mémoires de projet ;
- Les brevets.

**8-4) Méthodologies de capitalisation des retours d'expérience, partant de l'expérience terrain et remontant les cycles d'abstraction:**

- REX (Retour d'expérience);
- MEREX (Mise en règle de l'expérience);
- CYGMA (Cycle de vie et Gestion des Métier et des Application);
- Capitalisation ponctuelle des connaissances d'un expert ;
- L'échange des bonnes pratiques ;
- Le benchmarking ;
- Information Mapping.

**8-5) Méthodologies de modélisation de l'entreprise, partant d'une analyse systémique ou d'un flux de connaissances appliquées au processus:**

- MKSM (Method for Knowledge System Management);
- La méthode Common KADS (Knowledge Analysis and Design System/Support);
- KOD (Knowledge Oriented Design);
- Méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping).

**8-6) Méthodes d'aide à la décision, basées sur des modèles de connaissance logiques ou probabilistes:**

- Arbres de décision ;
- Modèles bayésiens.

La diversité des méthodes de knowledge management prouve l'importance de ce dernier et son rôle dans le fonctionnement des entreprises.

## 9) Pourquoi le knowledge management:

Le management des connaissances a été toujours une action humaine pendant longtemps. Il a apparait tout récemment comme une discipline émergente. En outre, l'avantage concurrentiel de l'entreprise est devenu de plus en plus dépendant de leur capacité d'appliquer les connaissances et de l'influencer d'une manière continue.

Il y a plusieurs raisons pour que l'entreprise doit appliquer le management des connaissances pour garder sa survie et sa continuité dans une économie incertaine, et de tirer les bénéfices du management des connaissances. Nous pouvons résumer ces raisons comme suite<sup>1</sup> :

- Améliorer les processus décisionnels.
- Favoriser l'innovation.
- Améliorer la rentabilité.
- Développer les compétences du personnel.
- Convertir la connaissance individuelle en connaissance collective (organisationnelle) réutilisable (le plus possible).
- Créer des nouvelles connaissances.
- Les entreprises sont forcées de concurrencer sur la base des connaissances.
- Le marché est de plus en plus concurrentiel.
- L'évolution de l'importance de la connaissance comme une base de l'efficacité de l'entreprise.
- L'évolution de l'entreprise dans son environnement et ses nouveaux enjeux externes contraignent celle-ci à être beaucoup plus performante que le passé.
- Les connaissances stratégiques de l'entreprise ne résident pas essentiellement dans les systèmes d'information qui exploitent les informations structurées. Ces connaissances sont tacites.
- La perte des compétences liées à des départs en retraite imminents ou à un turn-over accéléré des spécialistes et des experts.
- Eviter de répéter les mêmes erreurs (réinventer la roue).
- Les changements de l'économie globale (qui base sur la connaissance) commencent à créer des besoins de pratiques du management des connaissances au niveau des entreprises.
- Avoir un groupe spécial des clients : nous pouvons apprendre beaucoup des principaux clients avec un bon archive d'innovation.
- Acquérir une main d'œuvre fidèle et compétente.

---

<sup>1</sup> Abdelheq LACHACHI, op.cit. p.33.

- Optimiser le partage des connaissances et favoriser les échanges entre les différents acteurs.
- Soutenir l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.
- Éliminer le risque de perte des savoirs individuels.
- Fidéliser la clientèle.
- Améliorer la qualité des services et/ou des produits.
- Valoriser les connaissances dans l'entreprise.
- Améliorer la performance de l'entreprise.

Le management des connaissances est une démarche qui apporte plusieurs avantages à l'entreprise, et cette dernière doit l'adapter pour pouvoir rester compétitive et performante.

### **Conclusion du premier chapitre :**

Après avoir étudié brièvement les concepts « connaissance », « capital intellectuel », « Management de la connaissance » en général, il est possible d'apprécier les points suivants :

La connaissance a pris une importance ces dernières années. Ce concept est différent des concepts suivants : donnée, information et compétence. Mais il existe une articulation entre eux.

Dans l'organisation, la connaissance a pris deux formes : une forme explicite (connaissance codifiée) et une forme tacite (connaissance non codifiée).

Le capital intellectuel comprend divers types d'actifs. Ces actifs sont une source de bienfaits futurs pour les entreprises. Cette forme incorporelle de capital constitue, de plus en plus, la plus grande partie de l'investissement des entreprises et une contribution essentielle à la croissance des économies avancées.

La gestion des connaissances est devenue une pratique indispensable pour les entreprises vu la place primordiale prise par la connaissance au cours de cette dernière décennie.

La gestion des connaissances doit favoriser la connaissance, la transmission et la conservation des connaissances dans l'organisation. Plus précisément, elle a pour rôle de localiser et rendre visible les connaissances de l'entreprise, être capable de les conserver, y accéder, les actualiser, les mettre, comment les diffuser et mieux les utiliser, les mettre en synergie et les valoriser

## **Chapitre 2 : les TIC et la diffusion des connaissances.**

### **Introduction au deuxième chapitre :**

Les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus importants de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique). Elles sont aussi devenues un outil majeur pour la construction de la compétitivité.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui savent établir des coopérations, travailler en réseau, produire et utiliser collectivement la connaissance sans cesse renouvelée dont elles ont besoin pour générer de la valeur.

Et comme La gestion des connaissances est un facteur essentiel de la performance, la technologie de l'information et de la communication est devenue un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

Dans ce chapitre, nous allons définir les TIC et identifier leurs caractéristiques, leurs importance ainsi leurs impact sur la performance de l'entreprise et cela sera dans la première section, ou la deuxième section sera consacrée pour la définition de diffusion et transfert des connaissances et le rôle des TIC dans ce processus.

## Section1 : Les TIC et la performance.

La révolution technologique avait un impact important sur le fonctionnement des entreprises, les TIC sont considérés comme un grand axe dans cette révolution. Dans cette section nous allons définir les TIC et montrer leur impact sur la performance des entreprises.

### 1) définition des TIC:

Pour définir les Technologies de l'information et de communication on est censé de définir les deux volets suivants : (information, communication).

#### 1-1) l'information:

Selon CIGREF l'information est « Ensemble de données non structurées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif »<sup>1</sup>.

Selon Kenneth, « Le concept d'information ne prend son sens que dans une situation d'incertitude. Si l'on représente l'incertitude par l'ensemble des états de la nature possible, obtenir de l'information, c'est recevoir un signal qui annonce dans quels sous-ensembles et selon quelles probabilités »<sup>2</sup>.

L'information a deux sens :

- d'un point de vue technique : l'information est un signe, un symbole, un élément qui peut être transmis et stocké ;
- l'information aux sens de renseignement : des données qui apportent une connaissance, un renseignement sur un objet ou sur un événement.

#### 1-2) la communication:

Thierry LIBAERT définit la communication comme « le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts»<sup>3</sup>.

La communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise.

Elle s'effectue au travers d'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (le récepteur).

La communication comporte plusieurs aspects :

- **La communication interne** : c'est une action de communication à l'intérieur de l'entreprise, elle vise les membres de l'entreprise.
- **La communication externe** : c'est une action de communication vers ses partenaires externes, elle vise les clients, les fournisseurs, banques...

<sup>1</sup> CIGREF, « Gérer les connaissances: Défis, enjeux et conduite de projet », 2000, p.15.

<sup>2</sup> Kenneth J.ARROW, « Théorie de l'information et des organisations », DUNOD, Paris, 2000.

<sup>3</sup> Thierry LIBAERT, "la communication d'entreprise", édEconomica, Paris, 2005, P07.

- **La communication verticale** : c'est-à-dire selon la voie hiérarchique, à double sens ou uniquement descendante (ordres et instructions).
- **La communication horizontale** : c'est-à-dire consister en des échanges réciproques d'information entre des unités et postes divers, situés au même niveau hiérarchique.
- **La communication formelle** : La communication formelle est organisée par l'entreprise pour permettre le bon fonctionnement de ses services et présentent un caractère obligatoire.
- **La communication informelle** : survient spontanément entre les services et les employés de l'entreprise à la fois pour permettre le fonctionnement de l'entreprise et pour satisfaire un besoin social.

### 1-3) La technologie de l'information et de communication:

La technologie est l'application d'une technique de conception à des réalisations d'un produit.

Les TIC sont définîtes comme « l'ensemble des techniques qui contribuent à numériser et à digitaliser l'information, à la traiter, à la stocker et à la mettre à la disposition d'un ou plusieurs utilisateurs »<sup>1</sup>.

Les TIC sont un atout irremplaçable dans la circulation rapide de l'information, l'élaboration collective de plans d'action et de nouvelles façons de faire, la coordination de l'action, la mémorisation et la capitalisation des expériences, l'accès rapide à des connaissances très diverses, l'ouverture de nouveaux services à la clientèle.

### 2) Les spécificités des TIC:

Selon G.Duval et H.Jacot<sup>2</sup>, les caractéristiques des TIC sont présentées comme suit :

**2-1) Les TIC sont des technologies d'intégrations:** Les Tic ne remplacent pas les précédentes technologies, elles les intègrent dans de nouveaux systèmes techniques.

**2-2) Les TIC connaissent une obsolescence rapide et une diminution continue des prix:** Les Tic connaissent un développement rapide, leurs capacités et performances techniques évoluent à des rythmes phénoménaux. Cette rapide évolution a pour conséquences directes la diminution continue des prix des TIC.

<sup>1</sup> Yannick Chatelain et loick Roche, « cybergagnant », Maxima, Paris, 2000, P.31.

<sup>2</sup> G.Duval et RJacot « le travail dans la société de l'information », Édition Liaison, 2000, P 20

**2-3) Les TIC sont faciles à utiliser:** En outre, les Tic présentent une grande facilitée dans leur utilisation. En effet, les interfaces de ces technologies prennent actuellement des formes convenables et assez claires pour permettre aux acteurs, ayant un minimum de connaissance (dans le domaine) une utilisation facile et un accès commode aux informations recherchées.

**2-4) Les TIC présentent une forte flexibilité d'usage:** Les Tic présentent aussi une large potentialité d'utilisation contrairement aux technologies précédentes ayant une seule utilisation (ou quelques utilisations). Les Tic peuvent être utilisés dans différents domaines ou divers activités, si on prend l'exemple de Internet il peut être utilisé pour divers fins: recherche et transfert d'information, marketing et commerce, recrutement et formation...

**2-5) Les TIC éliminent les contraintes de temps:** Les Tic présentent deux spécificités incomparables: d'abord elles automatisent le traitement de l'information avec des performances de vitesse sans communes mesures avec celles de l'être humain, en suite elles permettent une très forte interopérabilité entre les systèmes de communication. Ces deux spécificités ont pour conséquence trois effets principaux:

- Le temps devient dans l'excursion des processus de communication et d'information, indépendant de la distance géographique à couvrir. Il est possible de communiquer désormais immédiatement d'un point à l'autre du globe, ce qui permet d'accélérer les processeurs liés à la gestion des transactions, de réduire la masse des informations flottantes (nous entendons par informations flottantes, informations en transites envoyées par l'émetteur mais non encore reçue par le destinataire, donc non utilisables), donc de diminuer les temps de réponse et d'accroître ainsi la qualité du service rendu.
- Tic permettent d'éliminer très vite des tâches manuelle spécialisées dans le calcul (calcul financier, calcul technique) cela permet aux employés, notamment ceux à haute compétence de se concentrer sur les activités à grande valeur ajoutée.
- Enfin les Tic permettront de recouvrir à certains modèles de résolution de problèmes connus mais inexécutables à la main (opération dérivées de l'algèbre linéaire au-delà d'une certaine dimension par exemple).

**2-6) Les TIC éliminent les contraintes de l'espace:** Parallèlement, les Tic offrent par le biais de la standardisation des possibilités d'interopérabilité inégalables entre les différents systèmes d'information ainsi, les systèmes

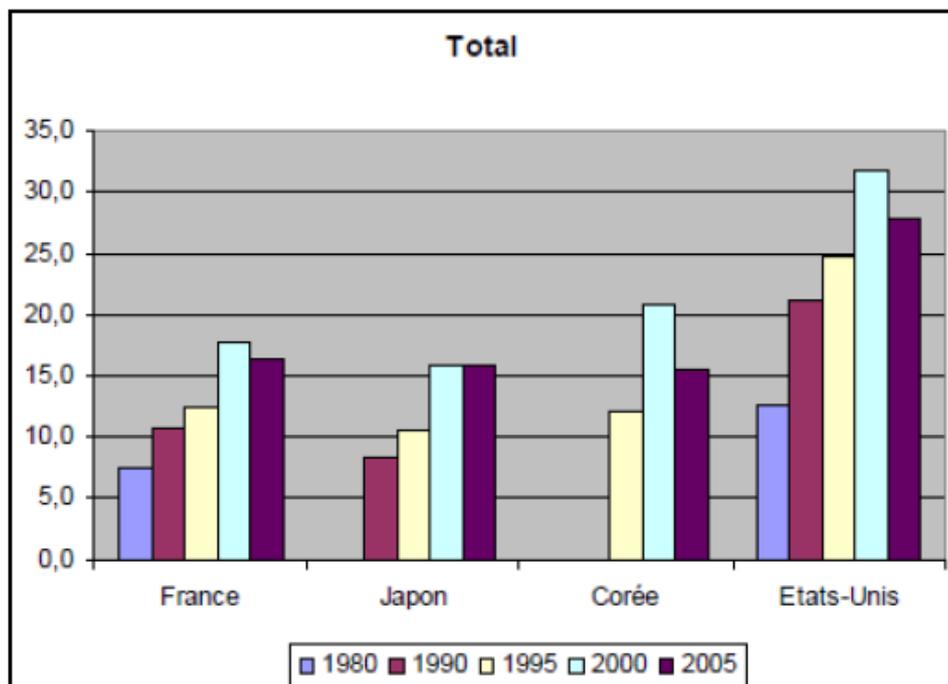
d'information hétérogènes et éloignés (appartenant à différentes organisations), peuvent opérer l'ensemble dans la poursuite d'objectifs communs.

**2-7) Les TIC offrent de plus grandes capacités de stockage de l'information:** Les Tic autorisent dans des conditions d'encombrement très faibles le stockage de volumes considérables des données, le développement des capacités des disques durs et des supports d'enregistrement et l'élaboration de logiciel de gestion des données ( et des documents numérique) permet de stocker de plus en plus de données sous forme numérique, cela permet de réaliser des économies colossales sur les coûts d'archivage (coûts du papier, de l'impression, de l'entretien des archives...) et surtout d'accéder plus facilement aux informations recherchés.

**2-8) Les TIC permettent de meilleures représentations:** La dernière spécificité des Tic présente que celles-ci correspond au mode de représentation des informations via le système d'information, dans ce qui a précédé, nous avons avancé que les Tic étaient des technologies d'intégrations regroupent divers supports (sonores, visuels, audiovisuel,..) pouvait être utilisé conjointement pour représenter les informations à communiquer. La liberté d'utiliser alternativement ces supports peut aider les acteurs à comprendre ou interpréter les informations échangées.

### **3) L'investissement en TIC:**

Les investissements en termes de technologie de l'information et de communication ont évolué. Ils ont pris une part importante dans l'ensemble des investissements : ils sont passés de 12.7% à 27,8% entre 1980 et 2005 aux Etats Unis, et de 7.4% à 6. 4% en France comme le montre la figure suivante.

**Figure n°5** : part de l'investissement en TIC dans l'investissement total.

**Source** : David FLACHER et Dominique PETON, «Economie de la connaissance et de l'immatériel »,25 mai 2007.

in,[http://flacher.free.fr/Publications/CHAP\\_LIVRES/2007\\_FOUCHER/Chap3\\_DP\\_MB250507%20050607%20 \(version%20n-2\).PDF](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).PDF). Consulté le 15 Avril 2015.

D'après la figure, on voit que les TIC ont pris une place de plus en plus importante, elles ont devenues une préoccupation de la part des pays développés, et cela est à cause des avantages que les TIC offrent.

#### 4) L'usage des TIC dans les entreprises :

Durant les années 1990, l'entreprise a joué le rôle d'une université des TIC : c'est dans l'entreprise que l'on s'est familiarisé avec le traitement de texte, le tableur électronique. En effet, les TIC ont pris une place majeure dans l'économie : 90% des entreprises ont désormais accès à internet alors que le web grand public est apparu récemment. Les usages des TIC dans l'entreprise ne cessent de s'étendre ; la part des salariés utilisant le télétravail en relation avec les systèmes informatiques de l'entreprise s'est considérablement accru pour toucher désormais 24% des salariés en 2006 (18% EN 2003)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ces statistiques sont issues de l'article de David FLACHER et Dominique PLION, op.cit.

## **5) TIC et performance:**

La question de la relation entre les TIC et les performances de l'entreprise est une question essentielle dans le domaine du management. En d'autres termes, le rôle que jouent les TIC et l'influence qu'elles exercent sur les performances des entreprises est une problématique fondamentale en management. Ainsi, l'on porte un intérêt certain à l'effet des TIC sur le fonctionnement de l'entreprise, avec un objectif d'amélioration des performances.

### **5-1) L'impact des TIC sur la performance économique:**

La performance économique s'entend comme la rentabilité de l'entreprise. Elle réside dans la survie de l'entreprise et sa capacité à atteindre les objectifs fixés.

Relativement à l'approche économique de la performance, M. Kalika<sup>1</sup> utilise deux approches complémentaires : la productivité et la maîtrise des coûts. Les questions qui se posent sont :

- Les investissements en TIC ont-ils un impact sur la productivité individuelle ?
- La multiplication des outils informatiques permet-elle une meilleure maîtrise des coûts du fait de l'amélioration de la traçabilité des activités ?

Selon l'étude de M. Kalika, les managers interrogés considèrent qu'il existe un effet positif des TIC sur le plan économique et que celui-ci est partagé par un nombre croissant de responsables d'entreprise.

### **5-2) L'impact des TIC sur la performance organisationnelle:**

Les TIC ont une tendance permettre aux organisations centralisées de devenir plus flexibles et plus cohérentes. Il convient dès lors de déterminer les nouvelles dimensions des arbitrages entre alternatives organisationnelles. De la même façon, l'analyse des dimensions permettant de contraster les modèles organisationnels doit être renouvelée. Il peut être nécessaire d'ajouter des distinctions en termes de degré de standardisation des procédures ou de modalités de partage de l'information aux notions plus traditionnelles de niveau de centralisation des décisions ou de degré de division du travail. Les nombreuses innovations managériales des dernières années seraient ainsi mieux considérées et la manière selon laquelle la technologie influence le design et le fonctionnement des organisations serait mieux appréhendée. De telles innovations analytiques sont également la condition d'une analyse renouvelée des arbitrages auxquels font face les décideurs lorsqu'ils conçoivent des systèmes d'information, des organisations et leurs stratégies.

---

<sup>1</sup> Michel Kalika (Coordonné par), « Management & TIC. 5 ans d'e-management dans les entreprises », Editions liaisons, 2006, p. 217-220.

Une analyse plus pertinente de la manière dont les TIC modifient l'univers de choix des concepteurs des organisations est en effet une condition préalable à une analyse des trajectoires de changement organisationnel. Les études menées dans le passé soulignent que les technologies créent de nouveaux espaces de choix car leurs utilisateurs découvrent à l'usage à la fois leurs potentialités et les limites des procédures utilisées antérieurement. Ils s'engagent donc dans des processus d'expérimentation et d'apprentissage dont les trajectoires expliquent largement les résultats, eux-mêmes porteurs de nouvelles évolutions. Un renouvellement de l'analyse est nécessaire pour comprendre à la fois les impacts économiques ou sociaux des TIC et pour élaborer les mesures d'accompagnement nécessaires qu'il s'agisse de politiques (de l'emploi et des qualifications, par exemple) ou de techniques managériales.

Sur le plan organisationnel, il serait intéressant de connaître l'impact du déploiement des technologies de l'information et de la communication (notamment l'Intranet, le courrier électronique, les logiciels de gestion intégrée...) sur la coordination et la circulation de l'information. L'étude de M. Kalika révèle que la majorité des personnes interrogées considèrent que le partage de l'information s'est amélioré grâce aux TIC. Kalika montre ainsi que pour de nombreuses entreprises, les TIC ont un effet positif sur le partage de l'information. Autrement dit, les responsables d'entreprises interrogés considèrent que, sur un plan organisationnel, il y a une amélioration du fonctionnement des entreprises, en termes de coordination et de partage de l'information, imputable à un effet TIC.

### **5-3) Les déterminants de la performance perçue des TIC:**

L'étude de Kalika (2006)<sup>1</sup> montre que les entreprises pour lesquelles l'introduction des TIC a été accompagnée de changements d'organisation et de stratégie sont celles qui fournissent les scores d'amélioration des performances les plus forts. Cela signifie donc que les sources de performance se trouvent dans les changements de stratégie et d'organisation résultant des TIC.

L'étude montre aussi que les entreprises les plus performantes sont celles qui considèrent que les TIC présentent un enjeu stratégique et constituent un avantage concurrentiel. Kalika justifie cela par le fait que ces entreprises ont mis en œuvre, au travers de leur stratégie, leurs convictions sur les apports des TIC. L'alignement stratégique apparaît ici comme un facteur de performance. En conséquence, la recherche de la cohérence entre stratégie et TIC est porteuse de résultat.

---

<sup>1</sup> Kalika (2006), op.cit. pp. 222-225.

Suite à ces constats, notamment sur le fait que la cohérence entre investissement en TIC, changement de stratégie et changement d'organisation est associée à une plus grande performance perçue, Kalika considère qu'il faut insister sur la nécessité de l'alignement stratégique entre les différents aspects du management. Autrement dit, il est important pour les entreprises de comprendre que la remise en cause des modes de fonctionnement interne est parfois nécessaire pour saisir les opportunités qu'apportent les TIC. Car les entreprises qui améliorent leurs performances grâce aux TIC sont celles qui savent en profondeur modifier leur stratégie, leur organisation et leur mode de coordination.

Par ailleurs, l'auteur considère que les entreprises et les secteurs qui investissent peu ou pas en TIC devraient s'interroger sur le décrochement de compétitivité qui risque de résulter de cette situation. Il fait l'analogie avec la situation sur le plan macroéconomique, où les différentiels de productivité de l'économie américaine par rapport à l'économie européenne sont expliqués par les écarts d'investissement en technologies de l'information. Il apparaît donc à travers les résultats de cette étude que ce sont les entreprises qui ont le plus besoin des TIC et qui ont le plus investi dedans qui ont amélioré leurs performances grâce à celles-ci.

Cette amélioration de la performance provient d'une part de meilleures conditions de fonctionnement interne et d'autre part de la constitution d'avantage concurrentiel. Sur ce plan, Kalika se demande si les investissements en TIC ne vont pas changer de statut suite à un effet de banalisation, c'est-à-dire passer du statut d'avantages concurrentiels à celui de condition nécessaire au maintien d'une activité compétitive. En d'autres termes, l'auteur envisage la possibilité que les TIC ne restent pas seulement sources de performance mais deviennent un facteur indispensable.

## Section 2 : L'impact des TIC sur le Knowledge management.

Les TIC ont permis de trouver des moyens rapides d'accès et de distribution de l'information. Dans cette section nous allons traiter le concept du transfert des connaissances, et le rôle des TIC dans ce processus.

### 1) Le transfert des connaissances:

L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances pour les conserver dans une certaine activité, mais dans leur diffusion et leur application dans des contextes différents.

Le transfert des connaissances est le principale objectif de KM ; il se définit comme « le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une personne, d'une propriété, etc. à une autre »<sup>1</sup>. Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance (l'unité source) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice). Le transfère organisationnel des connaissances diffère d'un transfert de marchandises du moment que ce dernier ne laisse pas place à une perte du côté de celui qui la détient initialement.

Le vieillissement de la population active, la mobilité interne, les multiple endroits de travail, la globalisation des organisations rendent nécessaire la transmission du savoir-faire d'experts qui sont prêts à partager leurs connaissances avec leurs novices dans un même domaine<sup>2</sup> ; c'est en effet que le transfert de connaissances est devenu un enjeu stratégique pour les organisations.

#### 1-1) Le modèle de Nonaka et Takeuchi:

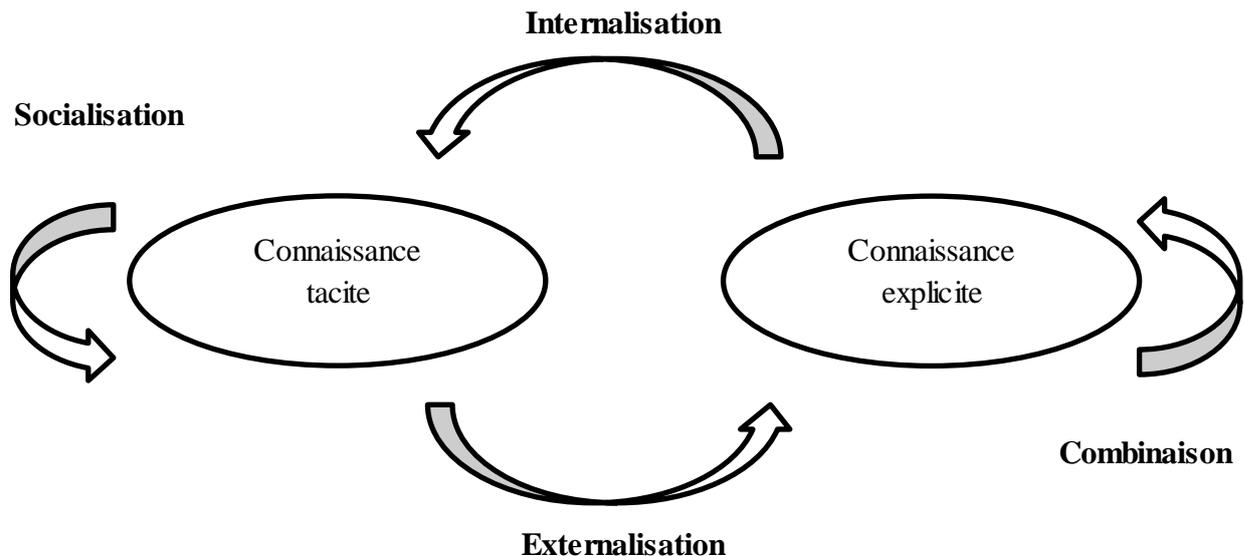
Nonaka et takeuchi présentent dans leur ouvrage<sup>3</sup> un modèle à la fois de création des connaissances et à la fois de transfert de ces dernières comme le montre la figure suivante:

---

<sup>1</sup> Amélie NOTAIS, « le transfert de connaissances intra-organisationnel : une approche par le mouvement de mobilité interne », thèse de doctorat, université François-Rabelais de Tours, soutenue le 23 octobre 2009.p.113.

<sup>2</sup> Françoise ROSSION, «transfert des savoirs: stratégie, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », éd LIAISON, Paris 2008,19.

<sup>3</sup> NONAKA et H.TAKEUCHI, «la connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », éd DE BOECK TJNIVERSITE, Paris, 1997, p. 93.

**Figure n°6:** les modes de transfert de connaissances.

**Source:** H. SADIK, «le transfert de intergénérationnel de connaissances: De quoi parlons nous, survol théorique et empirique, séminaire de thèse, université d'AIX, Marseille II, juillet 2006, p.6, in, [http://ihal.archives-ouvertes.fr/docs/O0/08/42/58/PDF/Seminaire\\_de\\_these.pdf](http://ihal.archives-ouvertes.fr/docs/O0/08/42/58/PDF/Seminaire_de_these.pdf), consulté le 25 Avril 2015.

L'explication de la figure réside dans les points suivants :

**1-1-1) Socialisation: tacite vers tacite:**

La socialisation vise à créer des connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des connaissances tacites, c'est-à-dire des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échange verbal : elle peut s'effectuer par l'observation et l'imitation.

**1-1-2) Externalisation: tacite vers explicite:**

L'externalisation est un processus qui permet le passage des connaissances tacites en connaissances explicites, sous forme de concepts, de modèles ou d'hypothèses. La modélisation d'un concept résulte souvent des dialogues et des échanges entre individus.

**1-1-3) Internalisation : explicite vers tacite:**

L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, souvent à travers un processus d'apprentissage avec des supports tels que les documents, les manuels, etc.

**1-1-4) Combinaison: explicite vers explicite:**

La combinaison est un processus de création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

**1-2) Le transfert des connaissances : approches à trois niveaux:**

Selon Kimir Dalkir, il existe une approche à trois niveaux de transfert des connaissances :

- L'individu : Il s'agit de la cartographie des connaissances spécialisées et des systèmes d'aide à la tâche pour effectuer le transfert de connaissances opérationnelles d'un spécialiste vers des gens moins expérimentés, juste à temps et à même le contexte de leur tâche.
- La communauté : Il est question de la cartographie des interactions sociales visant à identifier les réseaux et connections impliqués dans le transfert de connaissances entre les membres d'une communauté de pratique.
- L'entreprise : Elle met en relief la cartographie des actifs intellectuels pour aider à identifier les points de connaissance stratégiques (systèmes, individus, processus, communautés) et pour repérer facilement ceux que l'entreprise risque de perdre.

Le tableau ci-dessous résume l'approche à trois niveaux pour saisir et transférer la connaissance ainsi que le type de connaissance particulier à chaque niveau et le type d'héritage tangible qui peut être produit par les individus, les groupes et l'entreprise elle-même pour le processus de transfert de la connaissance.

**Tableau n°2:** Les 3 niveaux de transfert de connaissances "Modèle".

<b>Approches du transfert de connaissances</b>	<b>Type de connaissances</b>	<b>Sous-produits tangibles</b>
Entrevue structurée individuelle avec un spécialiste  <b>Transfert de connaissances au niveau individuel</b>	Opérationnelle Anecdotique Leçons apprises Meilleures pratiques Où trouver la connaissance & les spécialistes	Cartes des connaissances Cartes des contacts clés, des membres  Glossaires de la discipline Gabarit d'interview Transcription d'interview Tâches clés et systèmes d'aide à la tâche
Ateliers facilités entre les membres de la communauté de pratique	Tacite Facilitateur à la circulation de la	Notes des ateliers Conception et implantation d'un entrepôt de

<b>Transfert de connaissances du groupe</b>	connaissance Empêchement à la circulation de la connaissance  Identification de communautés de pratique	connaissances  Cartes des interactions sociales au sein de la communauté de pratique et avec les contacts extérieurs
Ateliers de discussions (histoires et anecdotes) et entrevues individuelles avec le personnel de direction  <b>Transfert de connaissance au niveau de la direction</b>	Stratégique  Consensus sur actifs intellectuels clés  Critères pour l'évaluation de la valeur des actifs intellectuels	Cartes des actifs intellectuels clés de l'entreprise  Lexique des concepts clé de l'entreprise  Histoires anecdotiques Connaissance historique ('saga' de l'entreprise)

**Source:** DALKIR Kimir, «How to stem the loss of intellectual capital: a three-tiered approach. In, Proceedings, Fifth World Congress on Intellectual Capital Management», Hamilton, Ontario, January 2002, P.11.

D'après le tableau, on voit que le transfert des connaissances ne fait pas seulement au niveau individuel, c'est-à-dire il ne fait pas seulement entre les individus.

## 2) Les TIC et le Knowledge management:

Les TIC sont considérées comme un levier essentiel dans la mise en place une démarche knowledge management.

### 2-1) Interconnexion entre knowledge management et TIC:

En l'absence d'une définition universelle et complète de knowledge management, c'est le mythe commun que le knowledge management et les TIC sont conceptuellement interchangeables<sup>1</sup> :

L'essor du knowledge management a été porté par les technologies informatiques, et plus particulièrement la généralisation d'Internet, a insufflé un renouveau à la gestion des connaissances. Ainsi, comme l'affirment E. Mounoud et A. Duzert (2008), qui s'appuient sur Foray et David (2001) et Prax (2000), « c'est le développement des technologies de l'information (pour le

<sup>1</sup> Yasmina BENABDERRAHMANE, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse de doctorat, université Paul Valéry - Montpellier III, Soutenue le 09 mars 2012, p.60-62.

stockage d'informations et la création de bases de données) et de la communication (pour la diffusion et l'échange d'informations) qui marque l'entrée dans une ère de gestion explicite des connaissances pour l'entreprise »<sup>1</sup>. Les progrès réalisés dans le domaine des TIC, lesquelles, par leur capacité à accélérer le temps et agrandir l'espace, sont des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre des acteurs souvent dispersés, ont donc joué un rôle certain dans l'émancipation du Knowledge Management en tant que discipline particulière.

Le KM, dont l'ambition est de gérer la connaissance, mobilise fortement cette dernière. E. Mounoud et A. Dudezert soulignent alors « l'impression que la gestion des connaissances est confisquée par l'informatique »<sup>2</sup>.

Dorénavant, les techniques de stockage et de diffusion sont plus étendues grâce aux bases de données électroniques, aux présentations multimédias, aux supports d'enregistrement audio et vidéo, aux instruments interactifs...

Les TIC peuvent être un atout mais parfois aussi une contrainte : lorsqu'elles sont correctement documentées et mises en œuvre, elles peuvent offrir une vaste base de connaissances facilement accessible et directement exploitable par l'utilisateur ; par contre la surcharge d'information peut rapidement devenir une contrainte, de même que la complexité d'un système.

En effet, il n'est pas simple de développer des techniques ou des outils permettant la diffusion du savoir de façon appropriée et adaptée à tous les utilisateurs. En général, les outils permettent bien la diffusion des connaissances, mais le problème se pose dans leur utilisation qui n'est pas toujours triviale.

Mettre en œuvre un projet de gestion des connaissances ne se réduit pas à la simple utilisation ou mise à disposition d'outils informatisés (Intranets, bases de connaissances...). Ces outils sont certes très utiles mais la réussite d'un tel projet suppose avant tout d'encourager et de soutenir une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement mutuel. Ceci doit se faire dans un souci de satisfaction de l'intérêt individuel du salarié au niveau de son poste de travail et de l'intérêt collectif de l'entreprise. Ainsi, la gestion des connaissances ne doit pas être assimilée aux TIC même si elle a été facilitée par les progrès de l'informatique et la généralisation d'outils accessibles à un grand nombre. Pourtant, les organisations confondent parfois gestion des connaissances et TIC,

---

<sup>1</sup> E. Mounoud et A. Dudezert, Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in A. Dudezert et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert, mars 2008, pp. 180-182.

<sup>2</sup> Idem, p.182.

et le concept de transfert du savoir est souvent relégué au rang de système d'information. La gestion des connaissances est en soi un concept différent des systèmes d'information. Mais c'est surtout un concept qui a une véritable influence sur le travail et les travailleurs et qui nécessite une organisation sociale permettant d'y recourir de manière cohérente et dans la durée.

### **2-2) Critères d'utilisation des TIC dans la gestion des connaissances :**

Divers aspects doivent être passés en revue lorsque l'on souhaite introduire les TIC dans les programmes de communication du savoir<sup>1</sup> :

- **la capacité des TIC à répondre aux besoins des utilisateurs** : il s'agit de veiller à ce que les TIC s'adaptent aux besoins divers et variables des utilisateurs ;
- **la structure du contenu** : la classification et le catalogage doivent être consciencieusement menés, particulièrement dans les grandes structures, afin de pouvoir retrouver facilement et rapidement toutes les informations souhaitées ;
- **les normes de qualité du contenu** : il s'agit de fixer les normes auxquelles doivent répondre les informations qui seront introduites dans le système de façon à garantir l'exploitabilité et la fiabilité ;
- **l'aptitude à intégrer le discours** : un volume très important de connaissances se présente sous la forme de discours ; cette forme d'expression doit être intégrée par les TIC pour que celles-ci soient utiles pour le transfert des connaissances ;
- **l'intégration aux systèmes existants** : l'intégration du transfert du savoir dans le travail du personnel doit s'effectuer de la manière la plus souple possible. Cela implique que les nouvelles technologies introduites soient compatibles avec les choix technologiques antérieurs ;
- **le respect des échelles** : une organisation, quelle que soit sa taille, doit opter pour des solutions adaptées à sa taille ;
- **la compatibilité du matériel et des logiciels** : il s'agit en particulier de tenir compte de la largeur de bande pour la communication et de la puissance des terminaux des utilisateurs ;
- **l'adéquation des technologies avec les aptitudes des utilisateurs** : ils doivent être en mesure d'exploiter pleinement le potentiel des nouveaux outils.

Au total, les programmes de communication des connaissances qui ont pour objectif l'amélioration simultanée du système dans son ensemble, des outils

---

<sup>1</sup> Yasmina BENABDERRAHMANE, op.cit., p.65.

technologiques et des compétences humaines ont plus de chances de réussite que ceux qui ne se préoccupent que d'une partie de ces aspects.

### 2-3) Les TIC et la diffusion des connaissances:

Cette partie a pour but de montrer le rôle des différents outils des TIC dans une démarche knowledge management, ainsi leur rôle dans la diffusion des connaissances.

#### 2-3-1) Les technologies spécifiques du KM, par segment:

Jean-Yves PRAX, a classé les technologies spécifiques du knowledge management par segment<sup>1</sup> :

**Segment 1** : se connaître, échanger des idées.

**Tableau n°3** : se connaître, échanger des idées.

1	Principe	Fonctionnalités et contenus	Technologies offertes
1.1	Visibilité de la communauté au sein de l'organisation	Portail de la communauté Liens pointant sur le portail Répertoire des communautés sur le portail central	Home page
1.2	Visibilité de la communauté pour les membres	Répertoire des membres Push aux membres : newsletter, questions, rappels... Carnet personnel	Reference center Instant Messaging Blog
1.3	Visibilité de chaque membre de la communauté	Qui est qui ? Qui fait quoi ? Qui sait ? Page personnelle	Member Profiles Gallery Search Bookstore Blog
1.4	Rencontres virtuelles	Meeting Brainstorming Forums thématique Questions ouvertes	Dialogue Polling Votin Chat Threaded message Board
1.5	Manager l'activité de la communauté	Monitoring des connexions Création de règles d'échanges, Des circuits, assurer la qualité des	Climate Facilitation Tools Report

<sup>1</sup> Jean-Yves PRAX, 2007, op.cit., p314-335.

	échanges	
--	----------	--

**Segment 2** : Travailler ensemble, échanger de la connaissance.

**Tableau n°4** : Travailler ensemble, échanger de la connaissance.

2	principe	Fonctionnalités et contenus	Technologies offertes
2.2	Evénements Réguliers pour Créer un rythme	Calendrier des réunions. Calendrier des congrès et conférences et formations. Invitation à participer, rappels. Actualité, question ouverte... Evénements synchrones.	Dynamic content posting
2.3	Echanger des idées et des informations	Penser ensemble Résoudre des problèmes Débattre des idées Echanger des points de vue Echanger des informations Echanger les bonnes pratiques Etre informé Ecrire ensemble	E-mail, BBS, chat Forum de discussion Vote Push personnalisé Best practices Wiki Flux RSS
2.4	Mettre en œuvre le projet	Documenter le projet Calendrier avec tâches assignées (gestion de projet, PERT) Notification automatique aux membres Gestion des incidents avec procédures d'escalades	Folder & files Calendrier Discussion Base de données Document versioning, commenting, approval, and locking Workflow
2.5	Manager l'activité du groupe projet	Mettre en œuvre les règles de fonctionnement Administrer le système, la Confidentialité et la sécurité	Business rules Autorisation d'accès Validatin archivage

**Segment 3** : Veiller et accéder aux sources externes.**Tableau n°5** : Veiller et accéder aux sources externes.

<b>3</b>	<b>principe</b>	<b>Fonctionnalités et contenus</b>	<b>Technologies offertes</b>
3.1	Quoi de neuf ?	News Annonce d'événement	Dynamic content posting
3.2	Magazine, presse professionnelle	Liens sur journaux Thématique on line	
3.3	Veille Stratégique, Technologique, Marché, Concurrentielle, Réglementaire Business, Intelligence.	Liens avec des sites Spéciales en veille Notes d'étonnement Rapports de visite Lancement de nouveaux Produits Liste des brevets Protection intellectuelle	Moteur de profiling personnalisé avec alertes Outils de business Intelligence
3.4	Evaluations et études	Rapports internes et externes Thèses internes et externes	
3.5	Experts externes, Réseaux professionnels	Base d'experts (interne, externe, université, labos...)	
3.6	Documents de référence : techniques, standards, règlements...	Bibliothèque Nomenclature, thesaurus Abstracts Normes Fiches sécurité de références	Résumé automatique
3.7	Analyse des tendances	Analyse automatique des tendances dans les échanges, documents	Business analytics engine
3.8	CRM	Base d'information client Analyse des transactions Help desk	

**Segment 4** : Produire et gérer la documentation interne.**Tableau n°6** : Produire et gérer la documentation interne.

<b>4</b>	<b>principe</b>	<b>Fonctionnalités et contenus</b>	<b>Technologies offertes</b>
4.1	Répondre aux questions Apporter une aide	Didacticiel Questions souvent posées Base de questions & Réponses Base de trucs et astuces	Multi-threaded discussion Post a question FAQs
4.2	Donner accès à l'information ad hoc	Nomenclatures Gestion électronique documentaire Moteurs de recherche Agents	Metadata Document Management system Search engine Workflow
4.3	Diffuser les « meilleures pratiques »	Base de « best practices »	Collaborative Workspaces
4.4	Créer et maintenir une base de « connaissances activables »	Fiches procédures Arbre de décision (autodiagnostic)	Modèle bayésiens

**Segment 5** : Transférer la connaissance, le e-Learning.**Tableau n°7** : Transférer la connaissance, le e-Learning.

<b>5</b>	<b>principe</b>	<b>Fonctionnalités et contenus</b>	<b>Technologies offertes</b>
5.1	Apprentissage par l'écoute	Classes virtuelles synchrones ou asynchrones Générateurs de QCM	Streaming video Teleconferencing Manage Students Content Assistant Course Home page Content Module Assignment Calender Quiz and Survey
5.2	Apprentissage par La pratique	Modules d'autoformation, autoévaluation Arbres de décision,	Course Builder Designer

		modélisation	
5.3	Apprentissage par l'échange	Espace de discussion	Bulletin Board System Expert mapping
5.4	Apprentissage par la recherche		Concept mapping

**Segment 6** : Cartographier l'expertise.

**Tableau n°8** : Cartographier l'expertise.

<b>6</b>	<b>principe</b>	<b>Fonctionnalités et contenus</b>	<b>Technologies offertes</b>
6.1	Mapping des experts Mapping de compétences	Page personnelle d'un expert Profiling déclaratif Profiling passif	Personal page Expertise extraction engine
6.2	Mapping des affinités	Qui connaît qui ? Qui connaît qui connaît qui ? Qui connaît quoi ? Qui connaît qui connaît quoi ?	Fuzzy concept search engine Expert mapping
6.3	Questionner les experts Répondre aux questions	Outils de questionnement Questions les plus souvent posées Gestion des réponses	Bulletin Board System FAQs, Post a question to the expert board

D'après ces tableaux, on constate que la technologie en générale et les TIC en particulier sont très intégrées dans les différentes fonctions du knowledge management.

### **2-3-2) Le Groupeware :**

Prax (1997) attribue l'une des premières définitions à Johnson-Lentz en 1981 : «le groupware est un concept qui désigne à la fois le processus humain et organisationnel du travail en groupe et les outils technologiques nécessaires à l'accomplissement de ce travail»<sup>1</sup>. Ainsi, le groupware est une méthode et des outils qui facilitent le partage de l'information dans un groupe. Son intérêt majeur est de répondre au problème de l'éloignement géographique et du travail asynchrone. L'organisation de travail en équipe ne pourra être que meilleure Le

<sup>1</sup> Jean-PRAX, 2007, op.cit. p.347.

groupware vise à atteindre plusieurs objectifs et utilise plusieurs outils dont les principaux sont les suivants :

- La messagerie ;
- L'agenda de groupe ;
- Le partage d'information au sein des forums et des documents partagés ;
- La conférence électronique.

Le groupware apporte au travail en groupe une somme de bénéfices généraux:

- le travail asynchrone,
- le travail à distance,
- la communication de n personnes à n personnes,

Et des bénéfices plus particuliers comme:

- la structuration des échanges.
- la traçabilité des échanges.
- le monitorat des échanges (taux de participation, statistiques,...)

Les caractéristiques des quatre principaux outils du groupware sont les suivantes<sup>1</sup>:

#### **A) La visiophonie:**

Les systèmes de la visiophonie consistent à relier une caméra à l'ordinateur par une carte de numérisation et de compression, et d'un modem qui est aussi relié au téléphone. Cela permet à l'ordinateur de transmettre à l'interlocuteur distant, équipé du même appareillage, une image, vidéo en temps réel, synchronisée avec la voix.

#### **B) La messagerie électronique:**

La messagerie électronique est l'outil du groupware le plus ancien et le plus commun. La messagerie est un outil de communication asynchrone. L'émetteur peut écrire son message pour un besoin précis ; et l'envoyer à une personne ou à un groupe. La réception des messages se fait dans une boîte aux lettres, on y trouve une liste de messages avec des indications de l'émetteur, le titre, la date, et la signe qui indique le message lus ou non lus et peut consulter un message en cliquant sur l'un des éléments de cette liste.

#### **C) Les forums électroniques:**

Ce sont des messageries qui permettent à un groupe d'acteur de structurer leurs échanges d'informations et de messages selon leurs dossiers thématiques ou des groupes de travail partagés. Un forum peut être public ou privé.

---

<sup>1</sup> DERRÂR Azzedine, op.cit. p.20-21.

**D) Le workflow:**

Il existe dans toute organisation, et bien sûr dans les entreprises, de nombreuses procédures dans lesquelles des informations sont transmises, modifiées, vérifiées, consultées. Ces flux d'information obéissent à des contraintes plus ou moins bien identifiées : l'ordre d'enchaînement des tâches à accomplir, le repérage de l'information à un instant donné, la conservation de l'historique du processus, la nécessité d'assurer la continuité du flux. Du fait de ces caractéristiques communes, des outils ont été proposés sous le nom d'outils de Workflow, pour informatiser les différentes procédures dans l'entreprise. En d'autres termes, le Workflow est une application Groupware spécialisée qui se charge de superviser la circulation sous forme électronique de documents ou de dossiers à traiter, lesquels s'insèrent dans une routine de travail ou interviennent plusieurs personnes.

La traduction de ce terme anglo-saxon est « flux de travail ».

Le workflow formalise et définit tous les éléments clés d'un processus; les actions, leur ordonnancement, les intervenants et leurs rôles, les données nécessaires ou produites et les délais.

On distingue communément quatre types de workflow:

- le workflow de production, qui gère les processus de base de l'entreprise. Ce sont ceux qui ne bougent pas dans le temps et dont les transactions sont répétitives.
- le workflow administratif, qui est basé essentiellement sur la messagerie. Ce type de workflow gère le routage de formulaires.
- le workflow ad-hoc qui gère les procédures non déterminées ou qui changent fréquemment.
- le workflow collaboratif qui gère les procédures liées à un groupe de travail restreint dans l'entreprise.

**2-3-3) Les forums électroniques ou BBS (Bulletin Board systems):**

« Les forums sont des messageries non nominatives qui permettent à un groupe d'acteurs de structurer leurs échanges d'informations et de messages selon des dossiers thématiques ou des groupes de travail partagés ; c'est la réponse aux limites de la messagerie électronique »<sup>1</sup>.

Selon les cas, un forum pourra être public, et concerner un domaine thématique précis, ou structuré autour d'un projet opérationnel ; ou il pourra être privé et d'accès réservé à quelques acteurs d'un groupe de travail.

---

<sup>1</sup> Jean-Yves PRAX, 2007, op.cit., p.322

Les intérêts de ce mode de travail par forums sont précisément de répondre aux trois limitations de la messagerie électronique évoquées précédemment:

- L'émetteur ne s'adresse plus nominativement à une personne ou à un groupe de personnes, mais au groupe par l'intermédiaire du forum ;
- L'échange de messages et de fichiers au sein d'un forum est vu par l'ensemble des membres de ce forum, qui peuvent répondre, enrichir : on passe d'un mode point à point à un mode véritablement collaboratif ;
- Avec un forum par thème ou par projet, il y a un début de capitalisation collective et de traçabilité des échanges informationnels.

#### **2-3-4) La gestion électronique des documents GED:**

Le terme GED<sup>1</sup> est apparu dans le milieu des années 80 en remplacement de l'expression archivage électronique utilisée antérieurement. La GED se définit comme l'ensemble des techniques permettant d'acquérir, d'organiser, de gérer et de distribuer des documents sous forme électronique.

Dans un contexte d'inflation documentaire importante, née des besoins sans cesse croissants en informations, les concepteurs ont développé une solution informatique permettant de réunir différentes méthodes pour classer et réutiliser de manière intelligente ces informations.

La GED vise à faciliter l'accès aux documents, tout en permettant de sécuriser les données sensibles au moyen de mots de passe. De plus, l'espace de stockage est notablement diminué et le temps dédié au classement des archives est limité. Les erreurs de classement et les pertes de dossiers sont évitées. Les originaux sont mieux préservés, car ils sont moins manipulés.

Le document n'est plus isolé mais fait partie intégrante du système d'information de l'entreprise. Il est accessible en quelques secondes et même simultanément par plusieurs utilisateurs.

De nos jours, les outils de gestion électronique de documents s'intègrent dans la plupart des environnements en se greffant aux applications existantes. La GED ne concerne pas uniquement les documents préalablement numérisés. Elle intègre également tous les fichiers numériques.

- réduction des emplacements de conservation documentaire ;
- simplicité et rapidité d'accès à l'information ;
- gain de productivité dans les méthodes de travail ;
- accélération de la mise à disposition des documents ;

---

<sup>1</sup> DERRÂR Azzedine, op.cit., p.21-23.

- meilleur partage des connaissances ;
- accessibilité par plusieurs personnes avec niveaux de sécurité ;
- possibilité de recherches multicritères.

Les quatre grandes catégories de GED sont:

GED bureautique, GED documentaires, GED-COLD et la GED image.

**-La GED bureautique:** Elle gère les documents bureautiques vivants de l'entreprise, sous leur forme d'échange et de flux entre les postes de travail producteurs.

**-La GED documentaires:** Cette GED gère les documents de référence de l'entreprise. Son objectif est de constituer une mémoire organisationnelle qui perdure au-delà des acteurs et des contextes.

**-La GED COLD (Computer Output on Laser Disk):** Le but de la GED COLD est de gérer des fichiers spools générés par des ordinateurs centraux ou des systèmes transactionnels et pour cela il faut que les applications conçus et les programmes soient regroupés (ex: les facteurs, les fiches de paie,...).

**-La GED image:** La gestion électronique de documents d'image regroupe toutes les applications de la gestion électronique de documents gérant des images et des documents numérisés basé sur la technologie de compression et de gestion de formats spécifiques et de présentation à l'écran (mosaïque, zoom, rotation,...).

On peut saisir et créer des images à partir d'une caméra vidéo connectée à un micro-ordinateur ou importer des fichiers déjà existants ou de numériser des documents par un scanner.

### **2-3-5) L'intranet:**

Elle est définie comme « l'internet interne à un réseau local (LAN) c'est-à-dire accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local, ou bien d'un ensemble de réseaux bien définis, et invisibles (ou inaccessibles) de l'extérieur »<sup>1</sup>.

#### **2-3-5-1) Les objectifs d'intranet:**

On peut citer les objectifs de l'intranet dans les points suivants<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> RAZAFIMAMONJY Raymond, « Politique et charte de l'entreprise INTRANET/EXTRANET », disponible sur :

[http://www.razafimamonjy.fr/cesi/INTRANET\\_EXTRANET\\_RAZAFIMAMONJY\\_RAYMOND\\_IT\\_ENGINE\\_ER.pdf](http://www.razafimamonjy.fr/cesi/INTRANET_EXTRANET_RAZAFIMAMONJY_RAYMOND_IT_ENGINE_ER.pdf), consulté le 15 Mai 2015.

<sup>2</sup> Idem.

- Un intranet dans une entreprise permet de mettre facilement à la disposition des employés des documents divers et variés; cela permet d'avoir un accès centralisé et cohérent à la mémoire de l'entreprise, on parle ainsi de capitalisation de connaissances «ou KNOWLEDGE MANAGEMENT » ;
- Il est généralement nécessaire de définir des droits d'accès pour les utilisateurs de l'intranet aux documents présents sur celui-ci, et par conséquent une authentification de ceux-ci afin de leur permettre un accès personnalisé à certains documents ;
- Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons, ...) peuvent être mis à disposition sur un intranet. De plus, un intranet peut réaliser une fonction de groupware très intéressante, c'est-à-dire permettre un travail coopératif.

### **2-3-5-2) Diffusion des connaissances par l'intranet:**

Il y a partage de connaissance médité par l'intranet<sup>1</sup> lorsqu'il y a mise en commun de compétences via le réseau. Il y a donc un échange entre utilisateurs, un échange entre les deux postes informatiques mis en réseau et un échange entre les individus et l'intranet qui deviennent un interlocuteur, au sens étymologique du terme. L'émission et la réception fondent le partage lorsqu'il y a un feed-back entre les individus. Mais l'outil informatique doit lui aussi émettre un feed-Back pour que l'émetteur / récepteur puisse s'approprier la connaissance émise par autrui. Retenons d'abord un point qui semble essentiel pour caractériser un réseau de diffusion de connaissances : la nature contextuelle de la connaissance.

### **2-3-6) L'internet:**

Est une source inépuisable de connaissance, l'internet est à la fois le lieu de toutes les richesses et en même temps la jungle où l'on peut se perdre. Le tableau suivant montre le rôle de l'internet et le CD-ROM dans l'apprentissage.

---

<sup>1</sup> GILLES ALLEMAND, «INTRANET ET LE PARTAGE DE CONNAISSANCES EN ENTREPRISE : PROCESSUS ET OUTILS. », Mémoire de Magistère, université Jean Moulin Lyon III, soutenue en septembre 1999, p.43.

**Tableau n°9** : apprendre par la recherche : internet et les CD-ROMs.

	Internet	CD-ROM
Avantages	Recherche illimitée Documents à jour Accès à des documents comportant textes, images, sons, vidéos Réutilisabilité du document électronique	Accès à des documents comportant textes, images, sons, vidéos Pas de couts de consultation
Inconvénients	Chronophage Culture anglo-saxonne encore très prédominante Nécessite matériel et connexion Cout de consultation Connaissance des stratégies de recherche en texte intégral	Savoir travailler seul Nécessite matériel Qualité des supports souvent inégale
Recommandation	Privilégier l'interactivité Un document imparfait sous 24 heures plutôt que parfait dans 4 mois.	Privilégier l'interactivité et l'image Mettre l'apprenant en situation d'action

**Source** : Jean-Yves PRAX, 2007, op.cit. p.332.

L'internet et les CD-ROMs offrent divers avantages en termes d'accès et de stockage des connaissances, et ils ont un impact important sur l'apprentissage. Cela fera d'eux des outils importants dans la diffusion des connaissances explicites.

**Conclusion du deuxième chapitre:**

Après avoir étudié brièvement les concepts « TIC » et « le transfert des connaissances » en général, il est possible d'apprécier les points suivants :

Les TIC ont permis de trouver des moyens rapides d'accès et de distribution de l'information, et de nouveaux moyens de mener des affaires, ceci à temps réel et à moindre coût.

Les TIC ont un impact important sur la performance des entreprises, alors les entreprises sont obligées de les adaptés et intégrés dans leur fonctionnement.

La diffusion des connaissances est un axe très important dans un projet knowledge management, tel que l'efficacité de ce dernier dépend sur cet axe.

Le Knowledge management est fortement relié avec les technologies de l'information et de la communication, tel que la mise en place d'un projet knowledge management et plus précisément la diffusion des connaissances nécessite l'accompagnement des TIC.

# **Chapitre 3 : Etude de cas : ALGERIE TELECOM.**

**Introduction au troisième chapitre :**

Dans l'entreprise ALGERIE TELECOM, les TIC ont une importance remarquable dans la gestion de l'entreprise, les responsables considèrent les TIC comme un facilitateur du travail et un facteur non négligeable dans la création de la valeur.

Dans cette étude empirique nous allons essayer de montrer le degré d'utilisation des TIC et leur impact sur la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM ; ce chapitre est organisé en deux sections :

- Dans la première section, nous allons présenter l'entreprise, citer ses objectifs et missions, leur filiales, son organigramme et son effectif.
- La deuxième section sera consacrée pour l'interprétation et l'analyse des données collectées par le biais du questionnaire.

## **Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.**

Nous avons effectué notre stage dans l'entreprise ALGERIE TELECOM, qui nous a permis de faire notre étude de cas, à ce stade, nous allons la présenter dans cette section.

### **1) Présentation D'ALGERIE TELECOM:**

Algérie Telecom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages.

ALGERIE TELECOM, est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications

ALGERIE TELECOM est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs:

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel.

Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### **2) Missions et objectifs D'ALGERIE TELECOM:**

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles...
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications

- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux

ALGERIE TELECOM est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **3) Organisation D'ALGERIE TELECOM:**

ALGERIE TELECOM est organisée en Divisions, Directions Centrales, et Régionales, unités opérationnelles de wilaya et agences commerciales et techniques à cette structure s'ajoutent trois filiales:

- Mobile (Mobilis) ;
- Internet (Djaweb) ;
- Télécommunications Spatiales (RevSat).

ALGERIE TELECOM s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications.

En outre, ALGERIE TELECOM met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'ALGERIE TELECOM et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique «GAIA» qui permet :

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc... ;
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier" ;
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.

**4) Les filiales d'ALGERIE TELECOM:** AT est composée de trois filiales (Mobilis, Djaweb, Algérie Télécom satellite):

#### **4-1) Mobilis:**

Créée en août 2003, ATM Mobilis spa, filiale d'Algérie Télécom qui est elle-même issue de la restructuration du ministère des Postes et Télécommunications.

Spécialisé dans le domaine de la téléphonie mobile, Mobilis dispose aujourd'hui:

- de plus de 4 200 Stations de Base Radio (BTS) ;
- des Plateformes de Service des plus performantes.

Et compte :

- plus de 09 millions d'abonnés ;
- un réseau commercial en progression dépassant les 116 Agences Mobilis ;
- 52 500 points de vente indirects.

Positionnée depuis toujours en tant qu'entreprise orientée innovation et nouvelles technologies, Mobilis a su développer ses offres et services, notamment :

**4-1-1) Forfaits 061** : Aujourd'hui pour améliorer le confort de ses clients, Mobilis propose des forfaits qui correspondent à leurs besoins sur la téléphonie mobile. Ils bénéficient d'un forfait Mobilis aux tarifs d'accès les plus compétitifs sur le marché.

**4-1-2) Le roaming** : Le roaming à l'international est un service disponible chez Mobilis sans frais d'activation ni dépôt de caution. Il permet aux clients d'émettre et de recevoir des appels et des SMS à l'étranger avec le même numéro.

**4-1-3) MobiControl** : Destinés à tous ceux qui veulent contrôler leurs dépenses sans se soucier de la facture. Mobilis propose à ses clients une nouvelle gamme de forfaits bloqués rechargeables.

**4-1-4) MobilisCarte** : Avec mobilisCarte, les clients choisissent le montant de leurs rechargements selon leurs usages. Une validité illimitée, des tarifs uniques vers tous les réseaux et des appels gratuits. Une révolution pour un forfait sans engagement.

**4-1-5) MobiConnect** : L'offre Internet mobile de Mobilis permet aux clients de profiter en toute mobilité d'une connexion Internet grâce à sa clé MobiConnect. Mobilis offre à ses abonnés la clé Internet la moins chère du marché que ce soit par rapport au prix de la clé, au prix d'entrée et à l'abonnement.

**4-1-6) BlackBerry** : Pour la gestion des e-mails et des données personnelles de ses clients, le BlackBerry proposé par Mobilis est le plus petit terminal de BlackBerry, un joyau de technologie, un terminal de référence, léger, discret et

élégant aux dimensions réduites en quadri-bandes GSM/GPRS, supportant des applications mobiles EDGE puissantes avec d'importantes capacités de stockage ainsi qu'une mémoire extensible. Il embarque, également, un appareil photo numérique et un lecteur vidéo.

**4-2) Djaweb** : filiale du groupe Algérie télécom, spécialisée dans le domaine de l'accès à internet, dispose aujourd'hui de trois types d'accès :

- Accès bas débit via RTC :
  - Accès direct 1515
  - Accès via carte prépaie 1533
- Accès haut débit par liaisons spécialisées :
  - Via une plateforme de 48 POP's a raison d'une pop par Wilaya (débit LS de 128Kbps à 2 Mbps)
  - Via une plateforme backbone international (LS de 2Mbps à 1Gbps)
- Accès haut débit xDSL :
  - Via trois plateformes, dont deux sont mises en œuvre en partenariat avec des équipements étrangers.

#### **4-3) Algérie Télécom satellite (ATS):**

Filiale d'Algérie Télécom depuis juillet 2006, ATS participe aujourd'hui à l'émergence d'une société tournée vers le futur, à travers des solutions satellitaires permettant de développer divers services spécialisés adaptés aux besoins des entreprises en terme d'évolution des systèmes d'information, de communication et de transmission de données à faible moyen et haut débit.

ATS met à la disposition de ses clients un système de communication fiable et une équipe technique compétente pour assurer l'étude, l'installation et le service après-vente de ses solutions.

Les offres et solutions d'ATS sont:

##### **4-3-1) GMPCS : THURAYA:**

ATS offre à ses clients un téléphone mobile qui fonctionne partout, même dans les zones qui ne sont pas couvertes par le GSM. Ce téléphone associe deux systèmes, le GSM et le satellite, offrant une sécurité maximale et une mobilité totale pour un prix accessible. Grâce à son extraordinaire couverture satellitaire, c'est toute l'Algérie dans son immensité qui accède au service THURAYA.

#### **4-3-2) Solution GPS :**

Le service de géolocalisation de véhicules, offert par ATS, est spécialement conçu pour améliorer la productivité des entreprises et des transporteurs routiers qui gèrent des flottes de véhicules. Il permet la localisation, le suivi et la gestion des flottes de véhicules. Le système est basé sur des interfaces de radiocommunications GPRS (opérateur GSM) et GmPRS Thuraya.

#### **4-3-3) VSAT:**

Principalement dédié aux réseaux d'entreprises, le VSAT signifie Very Small Aperture terminal et fait référence à des terminaux d'émission/réception sur différents sites connectés à un téléport par le biais d'un satellite géostationnaire et utilisant des antennes de petit diamètre (0.6 à 3.8 m). Cette technologie est une solution économique pour des entreprises cherchant à relier des sites dispersés géographiquement, comme c'est le cas en Algérie (Nord, Est, Ouest, Sud).

#### **4-3-4) Liaison Algérie/Afrique – Projet RASCOM :**

Pour développer la connexion africaine, l'Algérie est partie prenante dans le projet RASCOM et agit pour faire aboutir rapidement ce projet qui constitue la solution africaine aux problèmes de communications. Il sera lancé une station de communication interafricaine au téléport de Lakhdaria. Ce projet fournira le segment spatial requis pour les services de télécommunications nationaux et internationaux dans tous les pays africains.

Il fournira, notamment:

- Les services de télécommunications dans les zones rurales ;
- Les liaisons interurbaines au sein des pays ;
- Les liaisons directes entre les pays africains ;
- La diffusion radiophonique, télévisuelle et les services à valeur ajoutée notamment l'Internet.

#### **5) Chiffres clés:**

Le Groupe Algérie Télécom c'est:

- 1 262 Km de fibre optique sous-marine;
- 34 000 Km de fibre optique terrestre;
- 47 000 Km de faisceaux hertziens numériques;
- 05 millions d'équipements téléphoniques;
- 1,2 millions d'équipements ADSL;
- 204 agences commerciales (ACTEL);
- 8 000 Kiosques multiservices (KMS) ;

- 23 209 employés ;
- 61 Milliards DA de Chiffre d'affaires;

Mais aussi:

- 2.9 millions d'abonnés au réseau fixe ;
- 963 000 abonnés ADSL ;
- 09 millions d'abonnés mobile ;
- 2 700 abonnés VSAT et 1400 GMPCS.

### **6) Réseau de distribution:**

Algérie Télécom possède un modèle de distribution interne, elle ne confie ainsi aucun produit ou service un réseau de distributeurs externe, le canal court est privilégié (Fournisseur, client), on dénombre jusqu'à aujourd'hui 204 agences commerciales (ACTEL) répartie sur l'ensemble du territoire national ainsi que 116 petites agences de proximité (DICTEL), gérées par les 50 unités de Wilayas (DOT).

### **7) Environnement concurrentiel:**

Le marché des télécommunications algérien est composé de trois grands opérateurs. L'opérateur historique le groupe Algérie Télécom, qui a très longtemps occupé la place du monopole sur le marché du mobile avant l'arrivée d'Orascom télécom, puis celle de Watanya Télécom.

Le marché mobile contrairement au marché du fixe est fortement concurrentiel, des tarifs vers le bas, des promotions très ciblées. L'objectif des opérateurs étant de gagner des parts de marché à tout prix tout en fidélisant les clients et en maximisant leur satisfaction.

### **8) Système de veille:**

La pratique de la veille chez Algérie Télécom est ancienne. En effet, elle date de l'année de création de la société. Elle a été implantée par le président-directeur général du groupe. Dès le départ, la veille était très opérationnelle.

Elle remplit une fonction importante pour l'entreprise surtout après l'ouverture à la concurrence du secteur des télécommunications et l'arrivée des nouveaux opérateurs.

**Tableau n°10** : système de veille d'AT.

Veille concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille tarifaire et de l'offre concurrentielle.</li> <li>• Veille des stratégies concurrentielles et communications</li> <li>• (Événements et sponsoring).</li> <li>• Veille corporate, du jeu des concurrents, des partenariats et alliances.</li> </ul>
Veille technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille technologique sur les innovations et services</li> <li>• R&amp;D.</li> <li>• Veille sur les publications scientifiques.</li> </ul>
E-business	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille des sites concurrents.</li> <li>• Veille des communiqués de la concurrence.</li> </ul>
Veille juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille réglementaire.</li> </ul>

**Source** : documents internes.

### 9) AT et la technologie dernière génération:

Algérie Télécom, opérateur des opérateurs à vocation globale de télécommunications, développe ses réseaux existants et investit dans de nouveaux réseaux « haut débit » sans cesse plus performants. La haute technologie exploitée par Algérie Télécom permet une couverture large ainsi qu'une joignabilité garantie sur l'ensemble du réseau, grâce à la mise en œuvre de son backbone national, permettant l'amélioration de la qualité de transmission de la voix et de la Data.

Algérie Télécom s'est associée les compétences de plusieurs équipementiers de référence (ERICSON, SIEMENS, HUAWEI, ZTE...) En effet, l'expertise de l'opérateur s'étend des services du RTC au WLL, FTTx, ouvrant ainsi la voie au développement de contenus Web.

**10) L'effectif d'ALGERIE TELECOM :**

Le tableau suivant contient l'effectif total d'AT en 2014 réparti par groupe de catégorie.

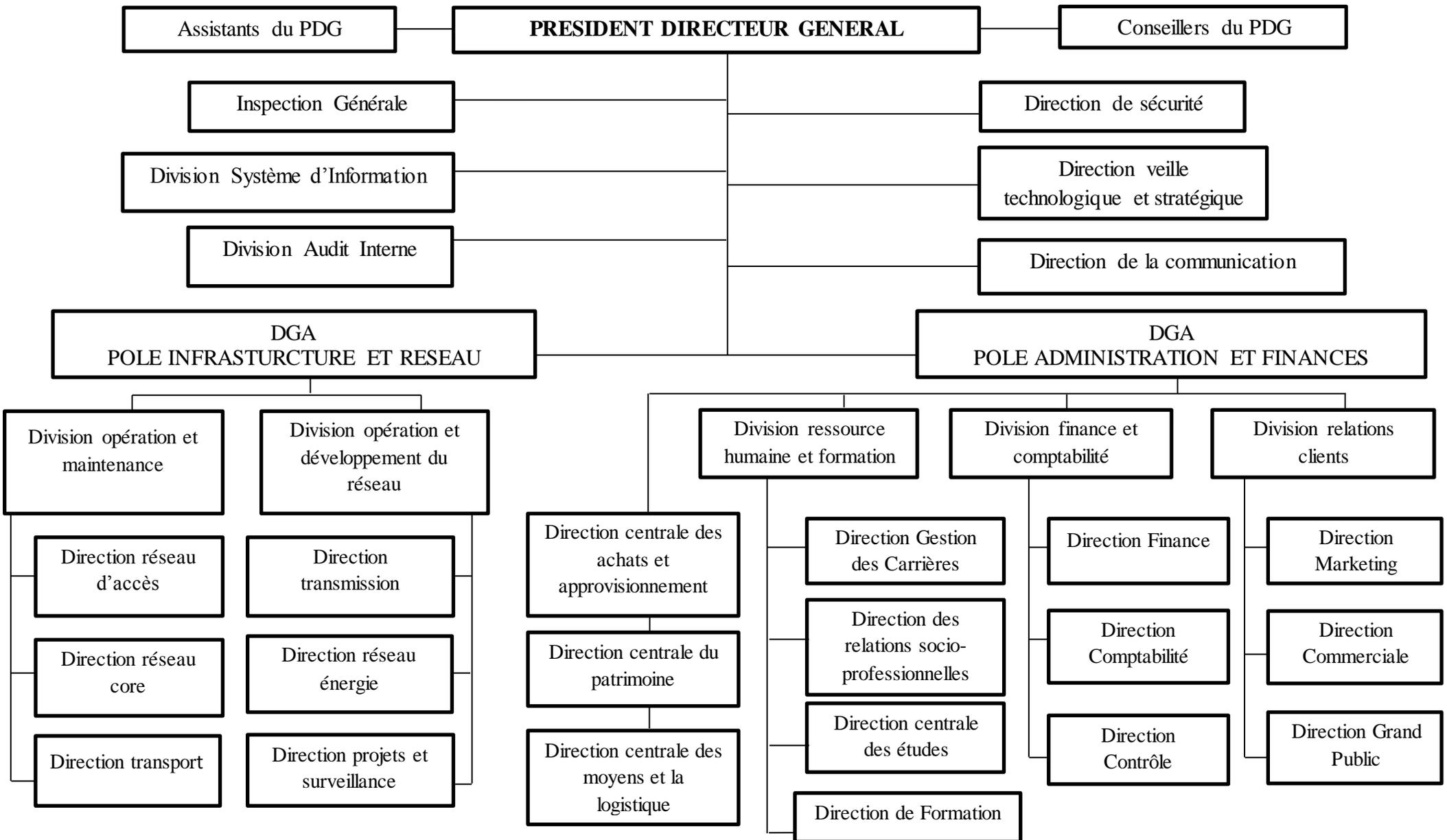
**Tableau n°11:** Les effectifs gérés au 31-07-2014, répartition par groupe de catégorie.

<b>Groupes de catégorie</b>	<b>Cadre Supérieurs</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Siège</b>	342	921	220	329	<b>1812</b>
<b>Alger</b>	24	873	972	1326	<b>3195</b>
<b>Annaba</b>	14	550	331	456	<b>1351</b>
<b>Bechar</b>	15	337	224	282	<b>858</b>
<b>Blida</b>	14	602	411	562	<b>1589</b>
<b>Batna</b>	13	532	390	443	<b>1378</b>
<b>Chlef</b>	16	461	305	435	<b>1217</b>
<b>Constantine</b>	23	982	576	711	<b>2292</b>
<b>Laghouat</b>	18	302	203	248	<b>771</b>
<b>Ouargla</b>	17	548	370	601	<b>1536</b>
<b>Oran</b>	21	724	420	625	<b>1790</b>
<b>Sétif</b>	17	650	329	438	<b>1434</b>
<b>Tlemcen</b>	16	464	293	418	<b>1191</b>
<b>T-Ouzou</b>	11	373	335	427	<b>1146</b>
<b>TOTAL</b>	<b>561</b>	<b>8319</b>	<b>5379</b>	<b>7301</b>	<b>21560</b>

Source : <http://www.algeriatelecom.dz/siteweb.php?p=effectifs>.

11) L'organigramme de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM.

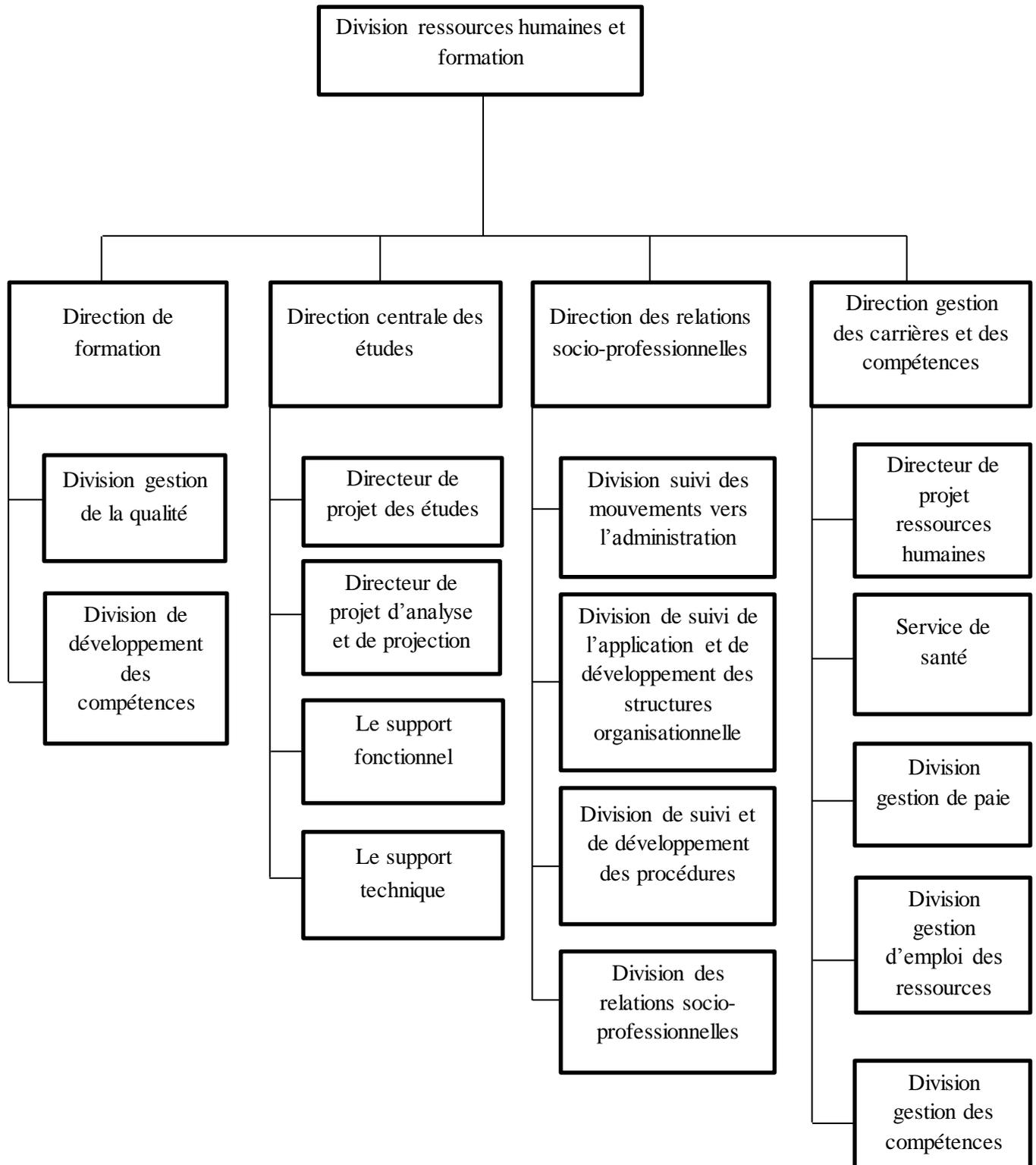
Figure n°7 : L'organigramme de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM.



Source : documents internes.

12) L'organigramme de la Division ressources humaines et formation:

Figure n°8: L'organigramme de la Division ressources humaines et formation.



Source : documents internes.

ALGERIE TELECOM est une grande entreprise, qui est organisée en trois filiales, avec une diversité des produits et services mis en disposition des clients. Notre stage dans cette entreprise nous a permis d'effectuer une étude de cas qui sera présentée dans la section suivante.

## Section 2 : Constats et analyse des données.

L'objet de cette étude, menée auprès de l'entreprise ALGERIE TELECOM, est de mettre en lumière les utilisations des technologies de l'information et de communication (TIC) et leur impact sur le transfert et diffusion des connaissances dans les organisations algériennes.

Nous exposerons dans cette section, un questionnaire administré à un échantillon composé d'une quarantaine de personnel au niveau de l'entreprise ALGERIE TELECOM et exactement dans le département des Ressources Humaines.

### 1) Présentation de la population questionnée :

Nous avons distribué notre questionnaire sur un échantillon des employés des différents services du département Ressources humaines et formation, on a distribué 50 copies, on a récupéré seulement 43 copies dans les 3 on a trouvé un manque des données, alors on a effectué notre étude sur une quarantaine d'employés.

### 2) Description du questionnaire: (voir annexe)

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 22 questions, regroupées en deux parties :

La première partie est consacrée pour les informations générales de la population questionnée.

La deuxième partie est composée de deux axes. Le premier axe renvoie à travers les questions 5 au 13, le degré d'utilisation des TIC par la population questionnée.

Dans deuxième axe, on a utilisé l'échelle de LIQUERT, pour mesurer les réponses concernant l'étude sur l'échange et partage des connaissances, ainsi que les avantages offerts par l'utilisation des TIC et leur impact sur le processus de diffusion des connaissances explicites dans l'entreprise, sous la forme suivante :

**Tableau n°12** : degré de mesure de l'échelle de LIQUERT.

Réponses	Tout à fait	Assez	Peu	Pas du tout
Degré	5	4	2	1

**Source** : élaboré par l'étudiant.

Afin de commenter les moyennes arithmétiques des réponses, on a considéré trois niveaux selon la manière suivante :

Inférieur à 3 : niveau bas.

Egale à 3 : niveau moyen.

Supérieur à 3 : niveau élevé.

### 3) Interprétation et analyse des données collectées par le biais du questionnaire:

**3-1) partie1: informations générales:** cette partie du questionnaire a pour but de citer les caractéristiques de la population questionnée.

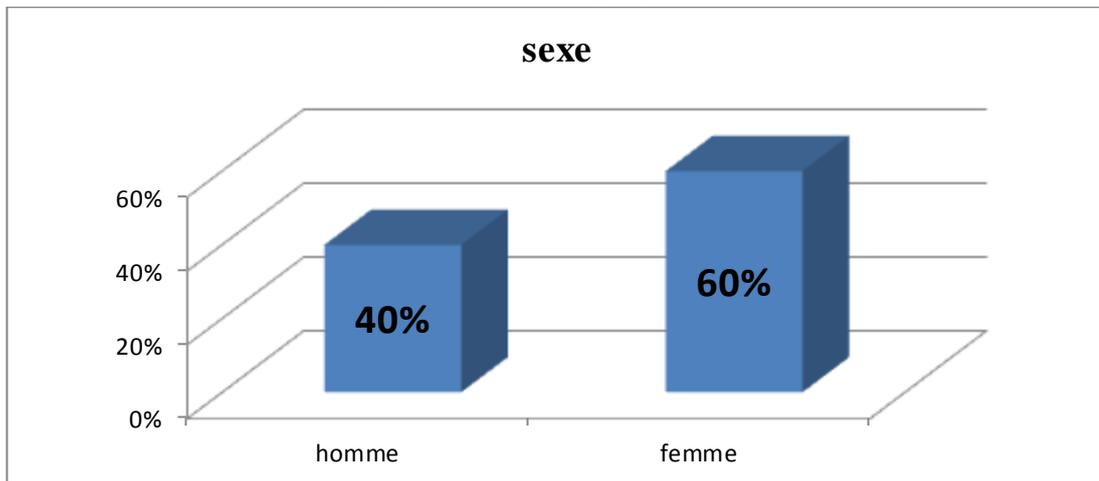
#### Q1) Sexe :

**Tableau n°13 :** Répartition de la population selon le sexe.

Sexe	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>homme</b>	16	40%	40%
<b>femme</b>	24	60%	100%
<b>total</b>	40	100%	

On constate que 40% des employés répondant à ce questionnaire sont de sexe masculin et les 60% de sexe féminin.

**Figure n°9:** Répartition de la population selon le sexe.



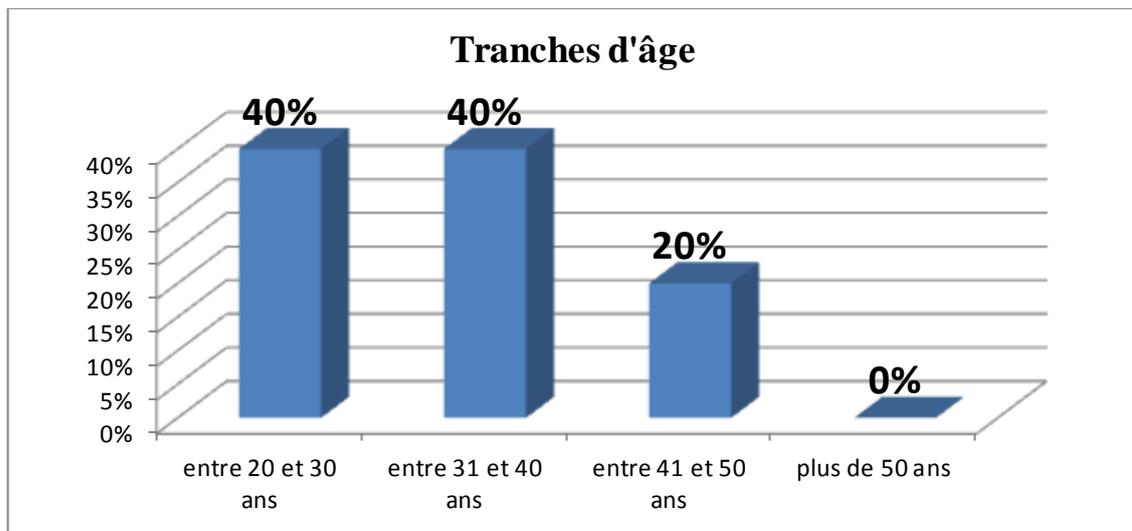
#### Q2) L'âge:

**Tableau n°14 :** Répartition de la population selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>entre 20 et 30 ans</b>	16	40%	40%
<b>Entre 31 et 40 ans</b>	16	40%	80%
<b>Entre 41 et 50 ans</b>	8	20%	100%
<b>Plus de 50 ans</b>	0	0%	100%
<b>total</b>	40	100%	

En référent aux résultats de ce tableau on constate que la majorité des employés sont âgés entre 20et 40 ans, répartie à 40% pour la tranche d'âge 20-30 ans et 40% entre 31-40 ans, et le pourcentage de la tranche 41-50 est de 20. Donc la population sondée est relativement jeune.

Figure n°10 : Répartition de la population selon l'âge.



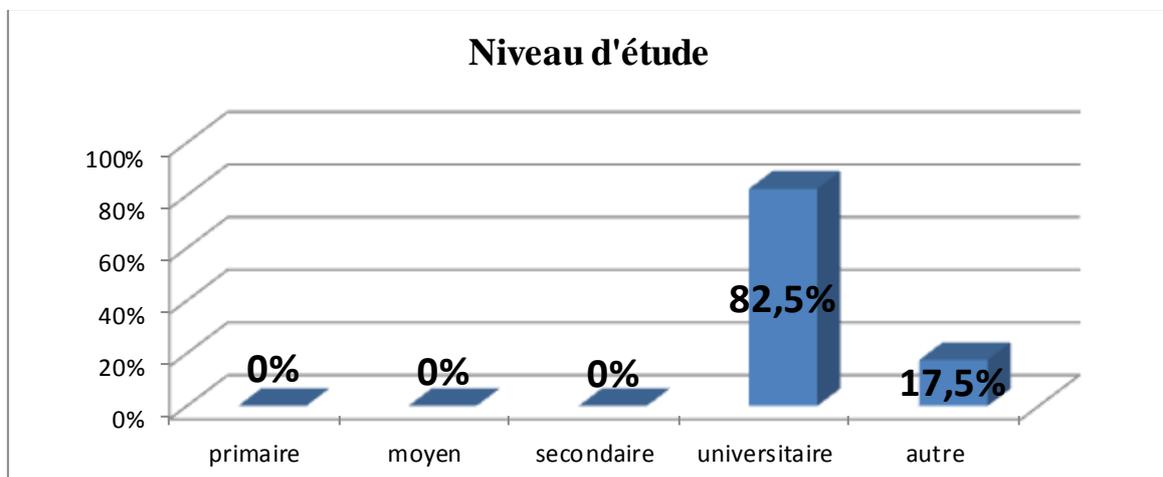
Q3) le niveau d'étude:

Tableau n°15 : Répartition de la population selon le niveau d'instruction.

Niveau d'étude	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
primaire	0	0%	0%
moyen	0	0%	0%
secondaire	0	0%	0%
universitaire	33	82,5%	82,5%
autre	7	17,5%	100%
total	40	100%	

D'après le tableau, on constate que 82,5% des employés questionnés ont un niveau universitaire, les 17,5% ont des autres diplômes (la majorité ont des TS en informatique).

Figure n°11 : Répartition de la population selon le niveau d'instruction.

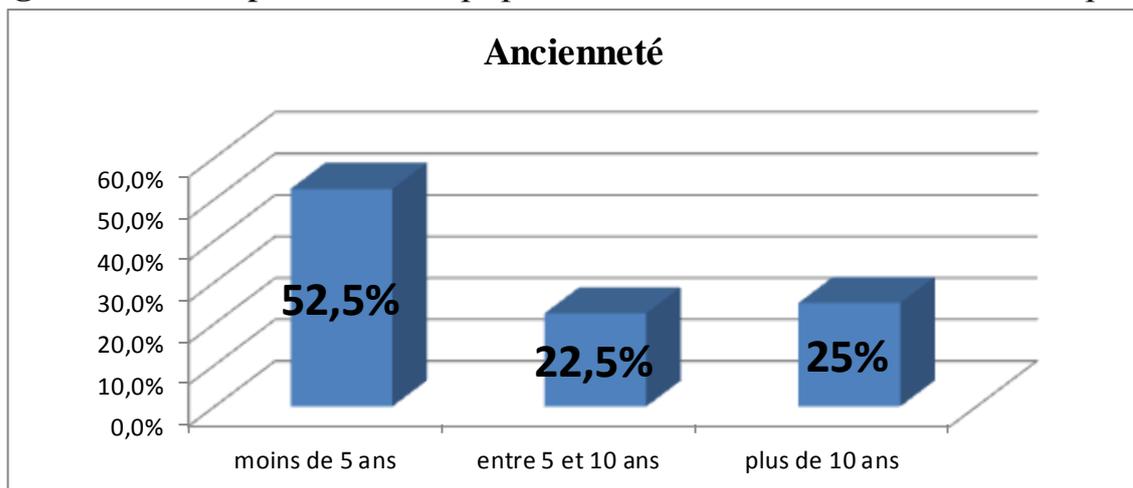


**Q4) l'ancienneté dans l'entreprise:****Tableau n°16:** Répartition de la population selon l'ancienneté dans l'entreprise.

Ancienneté dans l'entreprise	fréquence	Pourcentage %	% cumulé
Moins de 5 ans	21	52,5%	52,5%
Entre 5 et 10 ans	9	22,5%	75%
Plus de 10 ans	10	25%	100%
total	40	100%	

D'après le tableau on voit que le pourcentage des personnes ayant une expérience moins de 5 ans est de 52,5%, et celui des personnes ayant une expérience de 5 à 10 ans est de 22,5%, et enfin le pourcentage de ceux qui ont plus de 10 ans d'expérience est de 25%.

Plus que la moitié des employés questionnés ne sont pas expérimentés.

**Figure n°12 :** Répartition de la population selon l'ancienneté dans l'entreprise.

Après avoir analysé les questions de 1 à 4, on peut dire que la population questionnée est composée de 40 employés dans la majorité sont des femmes (60%), ces employés sont relativement jeunes (80% ont entre 20 et 40 ans), ils sont aussi diplômés des universités. Aussi, la majorité des employés n'est pas expérimentée.

### 3-2) partie 2 : les TIC et la diffusion des connaissances :

3-2-1) **Axe 1:** dans cette partie nous allons voir le degré d'utilisation des TIC par les employés questionnés.

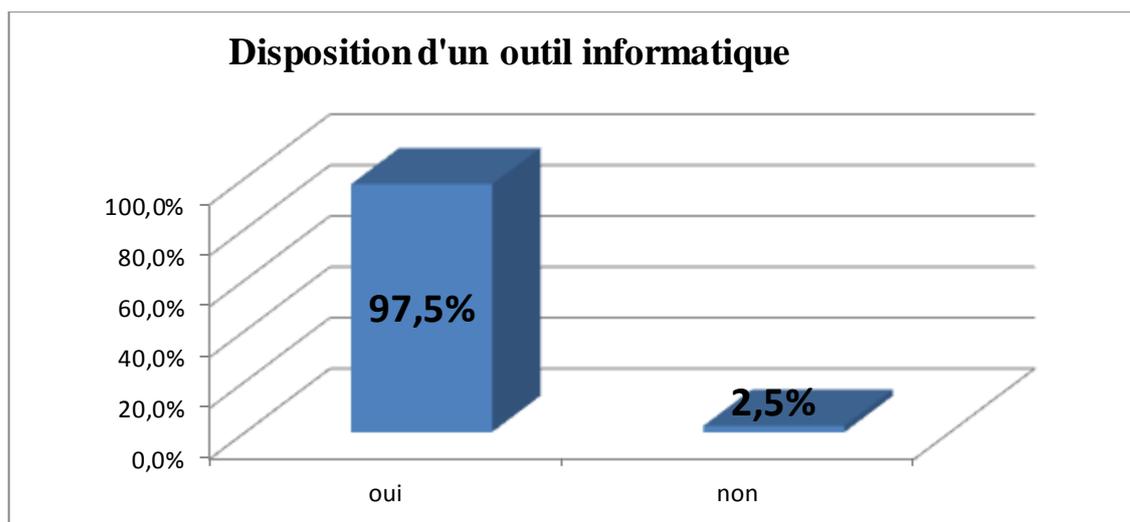
**Q1)** Disposez-vous d'un outil informatique dans votre bureau ?

**Tableau n°17 :** La disposition d'un outil informatique.

Réponse	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Oui</b>	39	97,5%	97,5%
<b>Non</b>	1	2,5%	100%
<b>Total</b>	40	100%	

Le tableau nous indique que 97,5% de la population questionnée dispose d'un outil informatique, et c'est due a la nature des taches des employés qui exige l'utilisation de cet outil.

**Figure n°13:** La disposition d'un outil informatique.

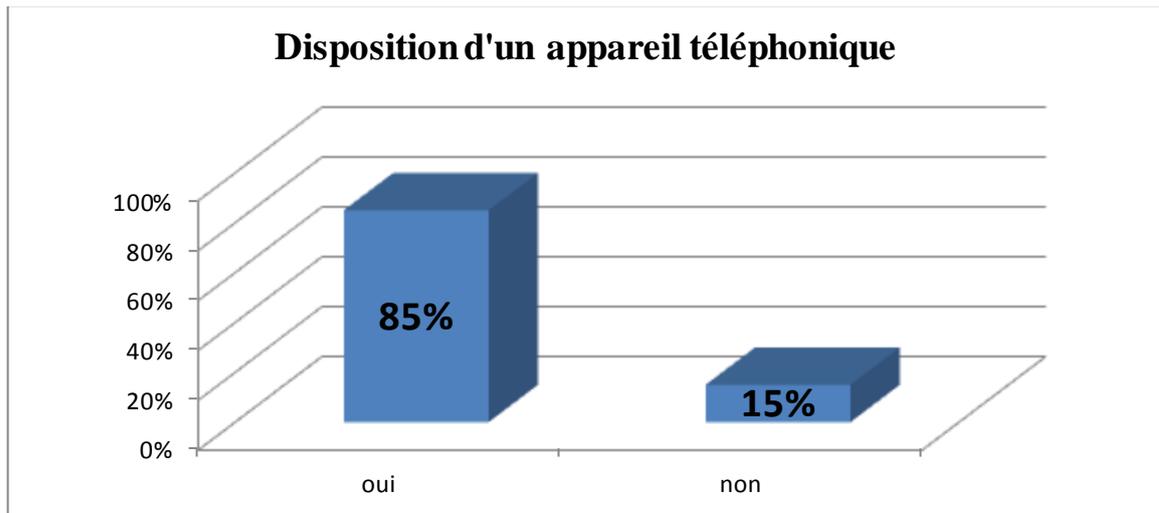


**Q2)** disposez-vous d'un appareil téléphonique dans votre bureau ?

**Tableau n°18:** La disposition d'un appareil téléphonique.

Réponse	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Oui</b>	34	85%	85%
<b>Non</b>	6	15%	100%
<b>Total</b>	40	100%	

D'après le tableau, on voit que 85% des employés questionnés disposent des appareils téléphoniques qui facilitent la communication et le partage des information au sein de l'entreprise.

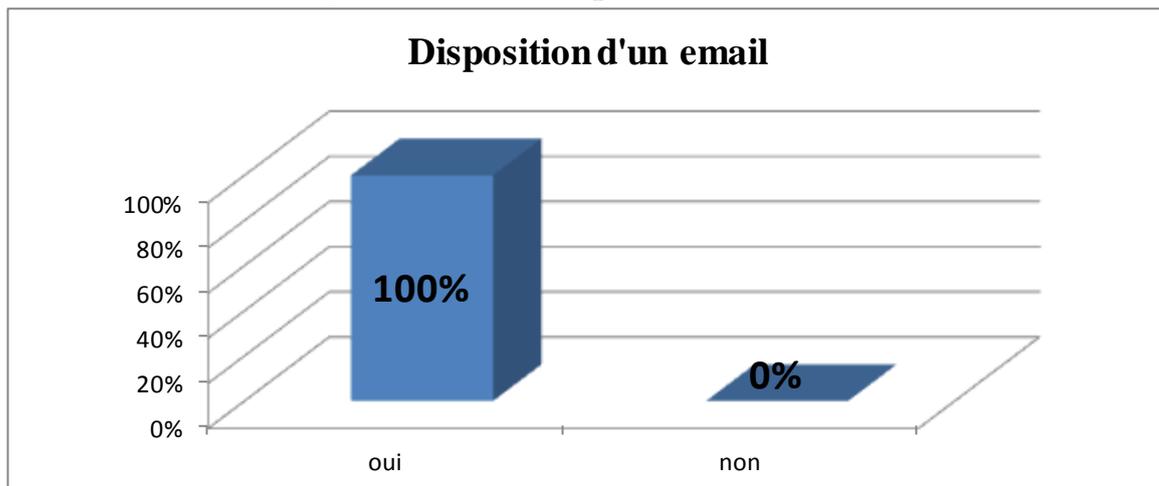
**Figure n°14** : La disposition d'un appareil téléphonique.

**Q3) Disposez-vous d'un email ?**

**Tableau n°19**: La disposition d'un email.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Oui</b>	40	100%	100%
<b>Non</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	

Chaque nouveau recrue doit ouvrir une boîte email chez l'entreprise et cette dernière est sous la forme « exemple@algeriatelecom.dz », (c'est une obligation) et ça explique les réponses des employés questionnés.

**Figure n°15**: La disposition d'un email.

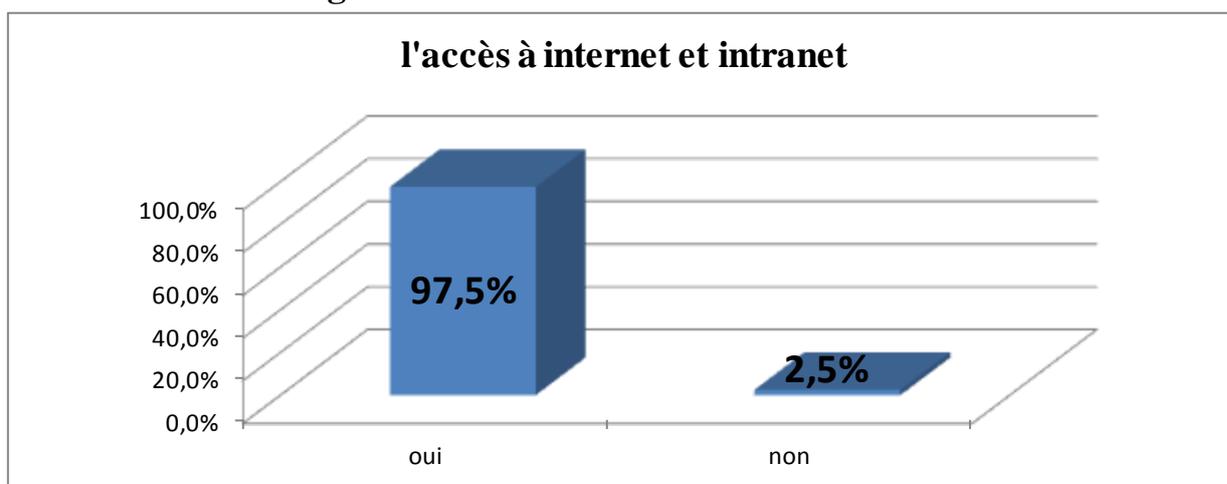
**Q4) avez-vous l'accès à internet et intranet dans votre travail ?**

**Tableau n°20:** L'accès à internet et intranet.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Oui</b>	39	97,5%	97,5%
<b>Non</b>	1	2,5 %	100%
<b>Total</b>	40	100%	

D'après le tableau, on voit que 97,5% des employés questionnés ont l'accès à internet et intranet, et juste 2,5% qui n'ont pas l'accès.

**Figure n°16:** L'accès à internet et intranet.

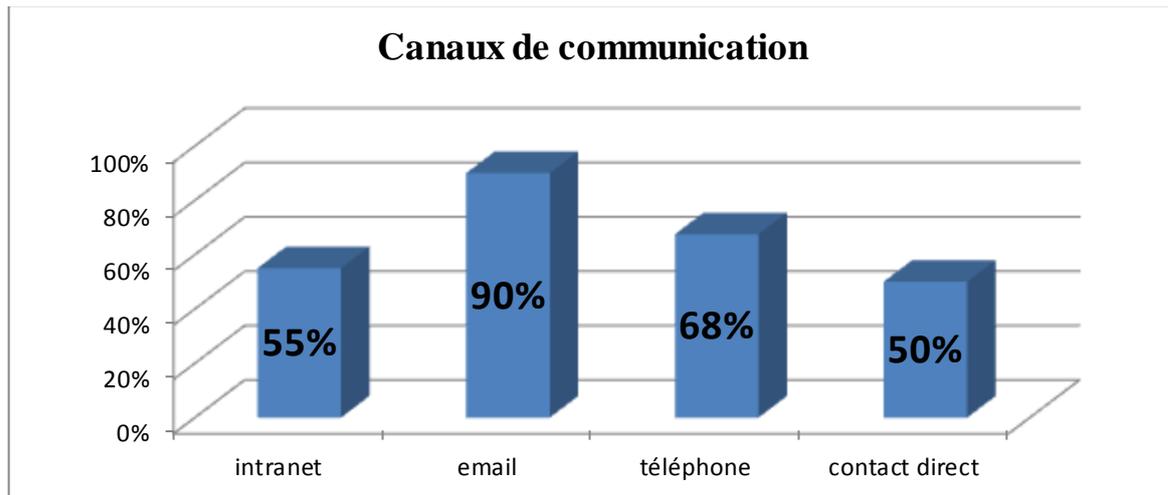


**Q5) Quel canal utilisez-vous pour communiquer vos informations ?**

**Tableau n°21:** Canaux de communication.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %
<b>Intranet</b>	22	55%
<b>Email</b>	36	90%
<b>Téléphone</b>	27	68%
<b>Contact direct</b>	20	50%

D'après le tableau, on constate que la majorité des employés utilisent les canaux de communication numériques ou informatisés (intranet, email, téléphone) tel que la moyenne d'utilisation de ces derniers est de 71%, ou le contact direct a un pourcentage de 50% d'utilisation.

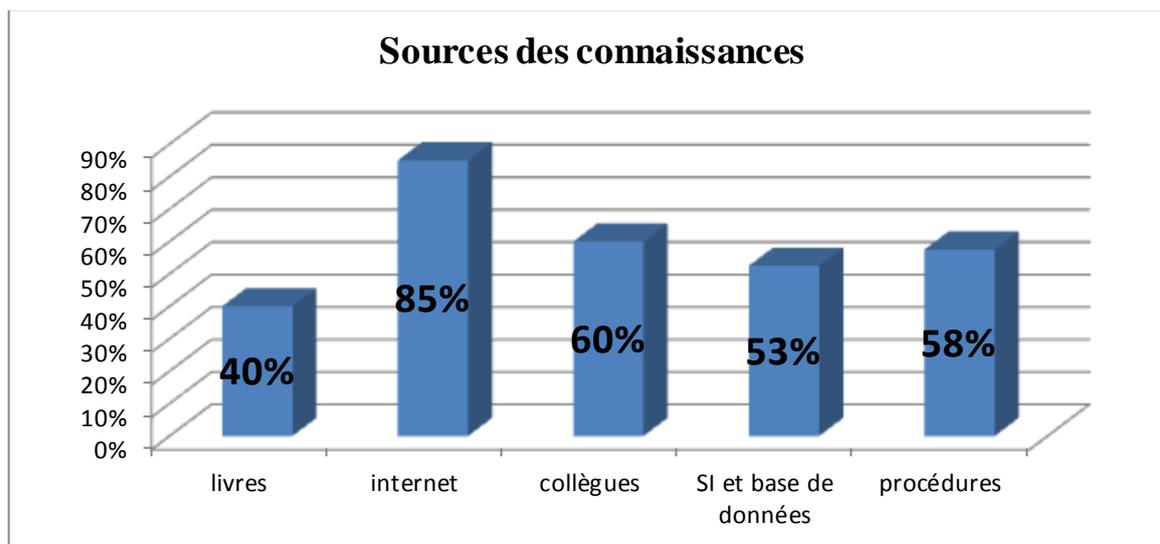
**Figure n°17:** Canaux de communication.

**Q6) Quelles sont vos sources de connaissances ?**

**Tableau n°22:** Sources de connaissances.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %
Les livres	16	40%
Internet	34	85%
Collègues	24	60%
Système d'information et base de données	21	53%
Procédures	23	58%

D'après le tableau, l'internet est la source de connaissances la plus utilisée par les employés questionnés 85%, la deuxième source après l'internet est les collègues 60%, et ça nous indique qu'ils ont une culture de partage des connaissances entre eux. Les procédures qui sont mises en œuvre par l'administration ont un pourcentage de 58% d'utilisation comme une source de connaissances, alors l'entreprise encourage l'apprentissage et pousse ses employés pour améliorer leurs niveaux intellectuels, afin de les rendre plus performants.

**Figure n°18 : Sources de connaissances.**

Après avoir analysé les questions de 1 à 6, on peut dire que les employés d'AT utilisent les TIC dans leur travail régulièrement et l'entreprise fait des efforts pour améliorer sa performance organisationnelle par les TIC.

Dernièrement l'administration a pris une décision d'enlever les fax à partir des bureaux, afin d'éliminer l'utilisation du papier et pour que la communication soit rapide et directe (par email). Et aussi, l'entreprise va mettre en place une nouvelle version du logiciel « HR Access » qui va offrir aux employés des avantages particuliers.

**3-2-2) Axe 2 :** après avoir une vision sur l'utilisation des TIC, nous allons mettre en lumière le partage et diffusion des connaissances et l'impact des TIC sur ces derniers.

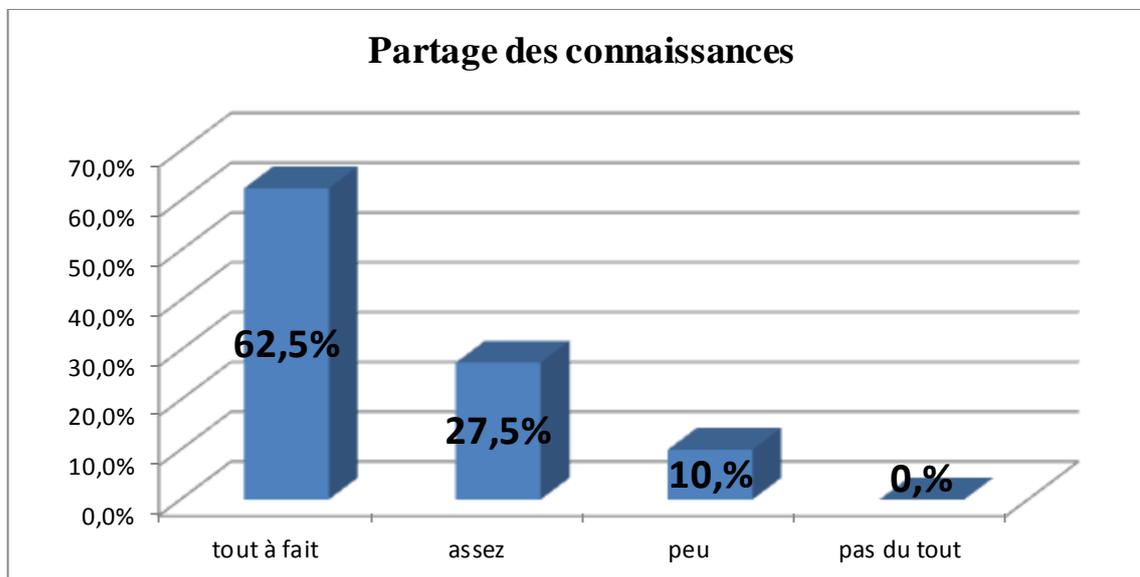
**Q1) Pratiquez-vous régulièrement l'échange d'information et de connaissances avec vos collègues ?**

**Tableau n°23 : Pratique de l'échange des informations et des connaissances.**

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
Tout à fait	25	62,5%	62,5%
Assez	11	27,5%	90%
Peu	4	10%	100%
Pas du tout	0	0%	100%
Total	40	100%	
Moyenne	4,425		
Niveau	Elevé		

D'après le tableau, on voit que tous les employés questionnés pratiquent l'échange des informations et connaissances, tel que la majorité pratique cet échange régulièrement 90%.

**Figure n°19** : Pratique de l'échange des informations et des connaissances.

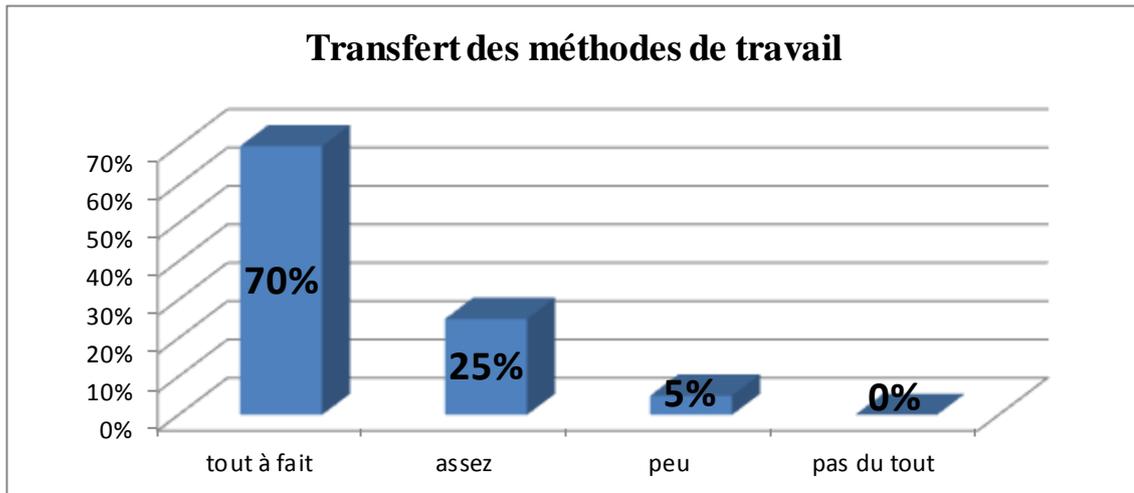


**Q2)** transmettez-vous les méthodes de travail aux nouveaux recrues ?

**Tableau n°24**: Transfert des méthodes de travail aux nouveaux recrues.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	28	70%	70%
<b>Assez</b>	10	25%	95%
<b>Peu</b>	2	5%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	4,6		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on remarque que tous les employés questionnés transmettent les méthodes de travail aux nouveaux recrues, car ces derniers n'ont pas une expérience dans le domaine de travail, ce qui oblige les anciens de les superviser et leur fournir les informations nécessaires pour effectuer leur travail avec pertinence.

**Figure n°20:** Transfert des méthodes de travail aux nouveaux recrues.

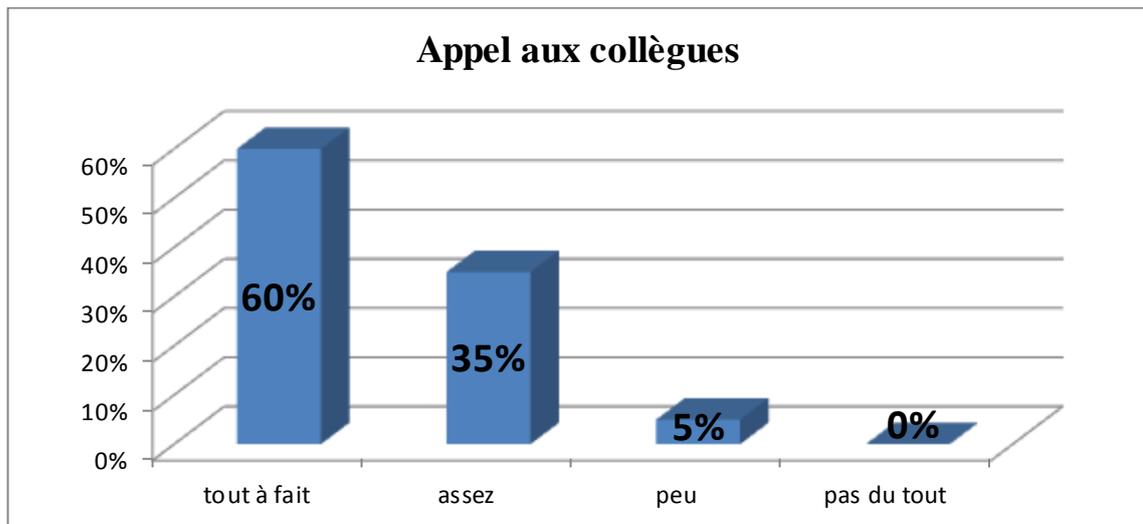
**Q3)** faites-vous appel à vos collègues lorsque vous n'arrivez pas à résoudre un problème professionnel ?

**Tableau n°25 :** Appel aux collègues pour la résolution d'un problème professionnel.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	24	60%	60%
<b>Assez</b>	14	35%	95%
<b>Peu</b>	2	5%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	4,5		
<b>Niveau</b>	Elevé		

Ces résultats nous indiquent que tous les employés questionnés font appel à leurs collègues lorsqu'ils n'arrivent pas à résoudre un problème professionnel, et le climat de travail est favorable pour la collaboration et le travail d'équipe, tel que les employés travaillent dans des open spaces et ils ont créé un climat amical.

**Figure n°21 : Appel aux collègues pour la résolution d'un problème professionnel.**

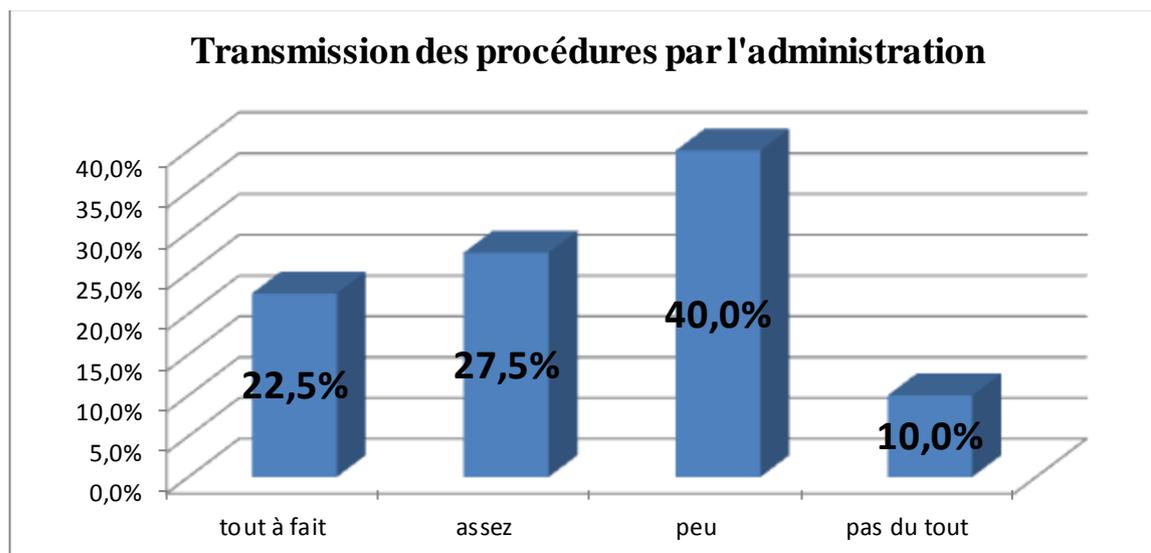


**Q4) L'administration vous transmet les procédures de travail d'une façon régulière ?**

**Tableau n°26 : Transmission des procédures par l'administration.**

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	9	22,5%	22,5%
<b>Assez</b>	11	27,5%	50%
<b>Peu</b>	16	40%	90%
<b>Pas du tout</b>	4	10%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,125		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on voit que 50% de la population questionnée a répondu entre tout à fait et assez, c'est-à-dire l'administration transmet les procédures de travail aux employés, même si cette transmission n'été pas d'une façon régulière, l'administration a pour but de faciliter les taches effectuées par les employés et pour qu'ils restent a jours avec les modifications et les nouvelles procédures de travail.

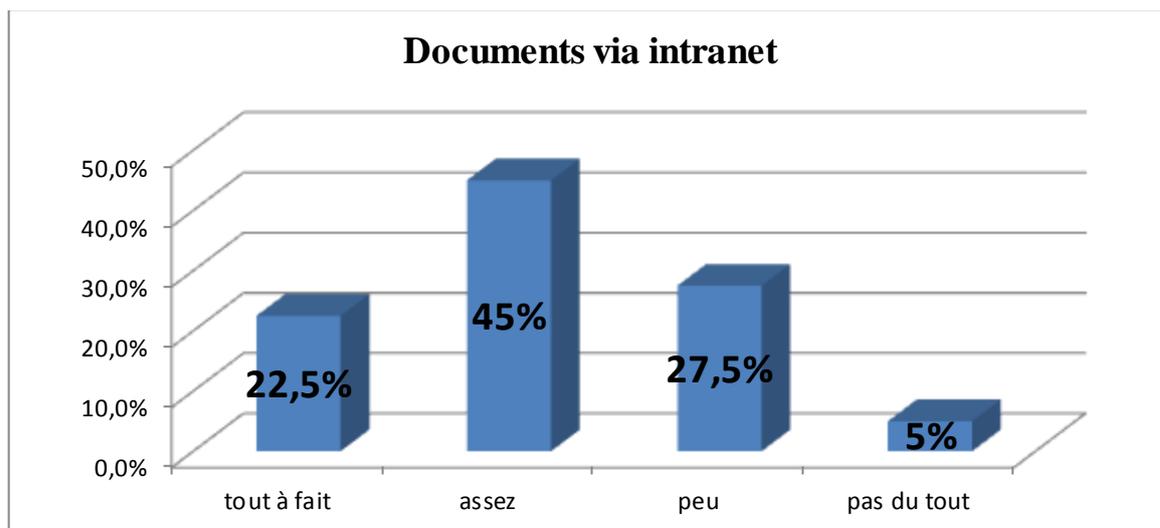
**Figure n°22** : Transmission des procédures par l'administration.

**Q5)** Accédez-vous aux documents et procédures via intranet ?

**Tableau n°27**: L'accès aux documents et procédures via intranet.

Réponses	Fréquences	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	9	22,5%	22,5%
<b>Assez</b>	18	45%	67,5%
<b>Peu</b>	11	27,5%	95%
<b>Pas du tout</b>	2	5%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,525		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on voit que les réponses entre « tout à fait » et « assez » sont un pourcentage de 67,5%, et 27,5% représente le pourcentage de la réponse « peu », alors on constate que la majorité des employés questionnés consultent l'intranet pour accéder aux documents et procédures, d'autre part, l'administration encourage l'utilisation des réseaux et mettre en œuvre des bases de données pour ses employés afin de faciliter leur travail.

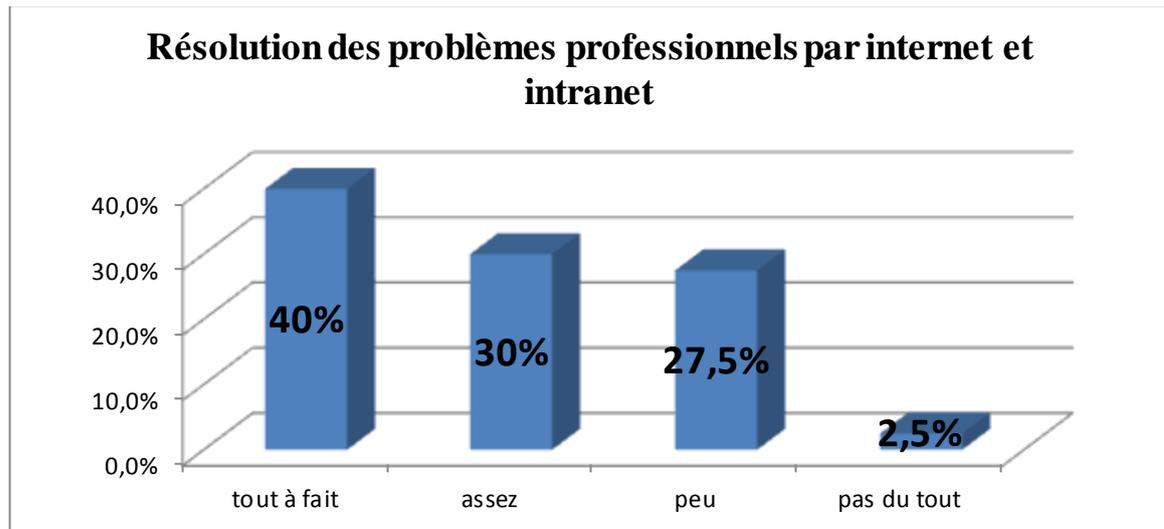
**Figure n°23** : L'accès aux documents et procédures via intranet.

**Q6)** Consultez-vous l'internet ou l'intranet pour résoudre un problème professionnel ?

**Tableau n°28** : Résolution des problèmes professionnels par internet ou intranet.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	16	40%	40%
<b>Assez</b>	12	30%	70%
<b>Peu</b>	11	27,5%	97,5%
<b>Pas du tout</b>	1	2,5%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,775		
<b>Niveau</b>	Elevé		

On réfère au tableau, on voit que 70% de la population questionnée ont des réponses entre « tout à fait » et « assez », et 27,5% qui ont répondu « peu », on peut dire que presque tous les employés consultent l'internet ou l'intranet pour résoudre un problème professionnel, et ça révèle la disponibilité des connaissances explicites dans ces derniers qui facilitent le travail des employés, comme ils ont répondu sur la question 6 de la première partie, l'internet été la première source de connaissances.

**Figure n°24** : Résolution des problèmes professionnels par internet ou intranet.

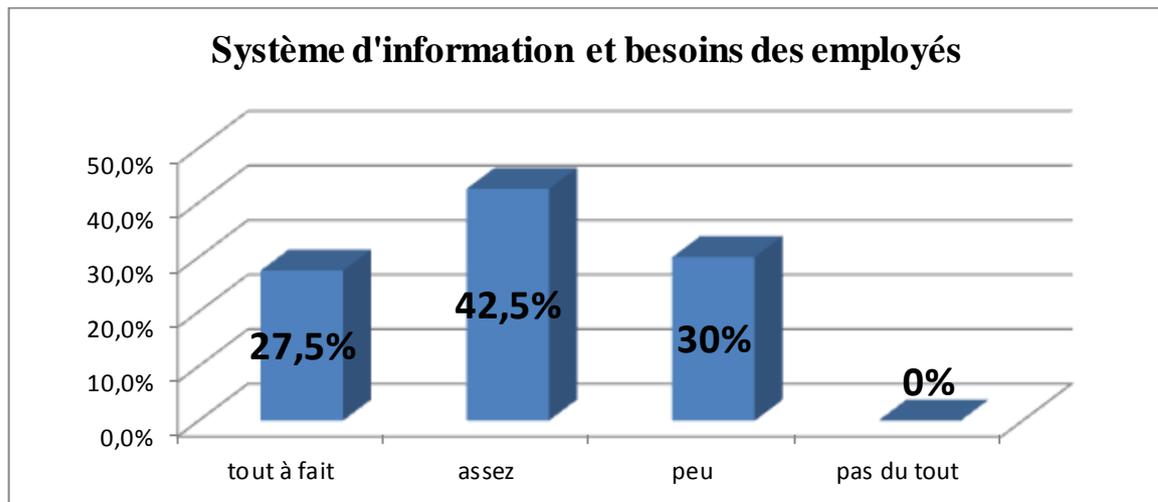
**Q7)** Le système d'information et de communication répond-il aux vos besoins professionnels ?

**Tableau n°29:** l'adéquation entre le système d'information et les besoins des employés.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	11	27,5%	27,5%
<b>Assez</b>	17	42,5%	70%
<b>Peu</b>	12	30%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,675		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on constate que l'administration a mis en disposition de ses employés un système d'information qui répond aux leurs besoins professionnels, ce qui implique que l'entreprise dispose une structure avec des objectifs bien déterminés, sur lesquels elle programme et met en place son système d'information.

**Figure n°25** : l'adéquation entre le système d'information et les besoins des employés.

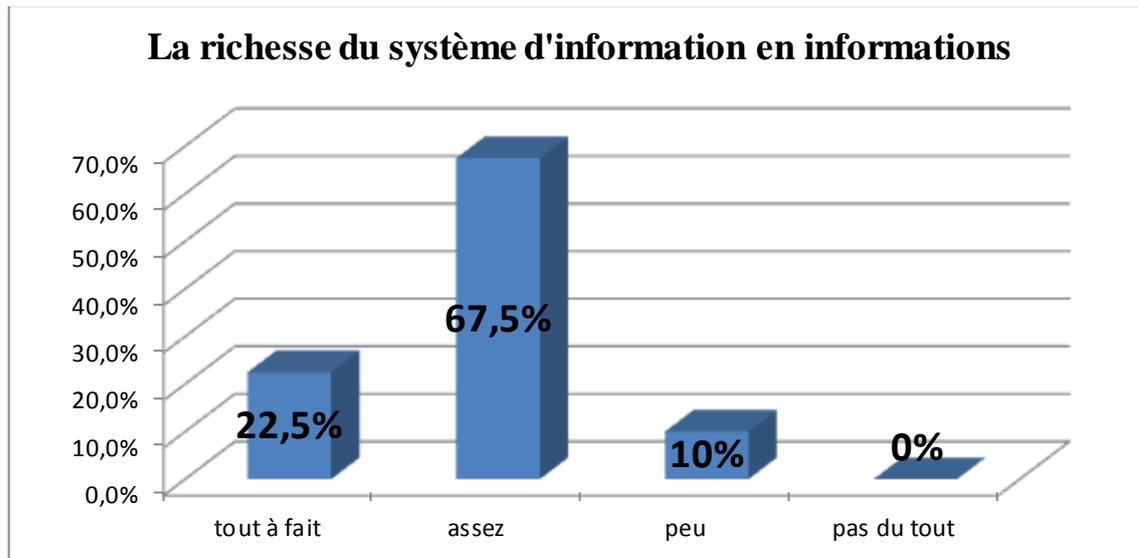


**Q8)** votre système d'information, est-il riche en informations ?

**Tableau n°30:** La richesse du système d'information en informations.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	9	22,5%	22,5%
<b>Assez</b>	27	67,5%	90%
<b>Peu</b>	4	10%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	4,025		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on voit que 90% des réponses sont entre « tout à fait » et « assez », c'est-à-dire la majorité des employés questionnés sont d'accord que le système d'information est riche en informations.

**Figure n°26** : La richesse du système d'information en informations.

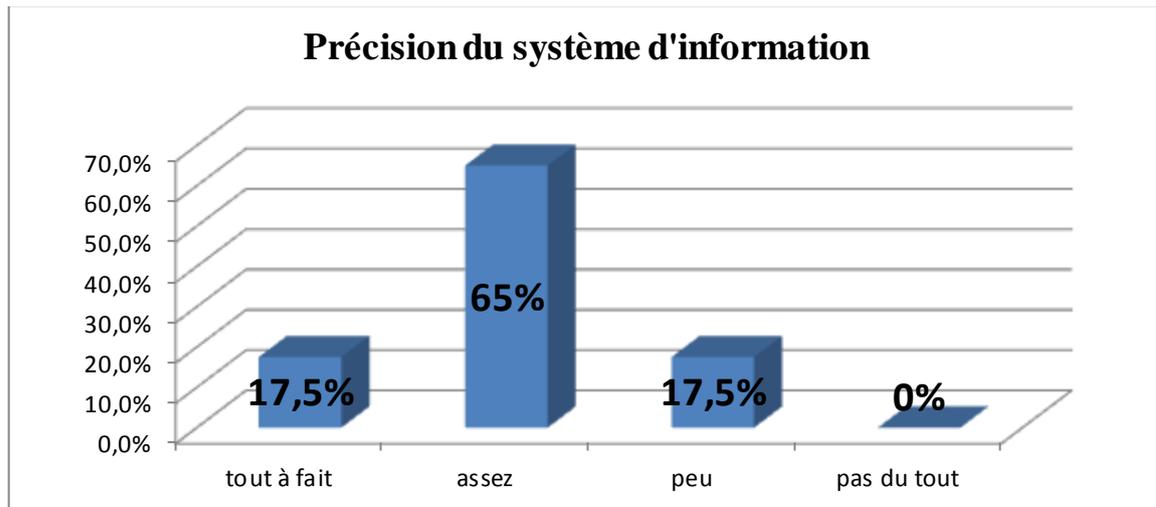
**Q9)** Votre système d'information, est-il précis dans la recherche de l'information ?

**Tableau n°31** : La précision du système d'information.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% Cumulé
<b>Tout à fait</b>	7	17,5%	17,5%
<b>Assez</b>	26	65%	82,5%
<b>Peu</b>	7	17,5%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,825		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on constate que le système d'information mis en disposition des employés est précis dans la recherche des informations, car 82,5% de la population questionnée ont des réponses entre « tout à fait » et « assez », et 17,5% ont répondues « peu ».

**Figure n°27:** La précision du système d'information.



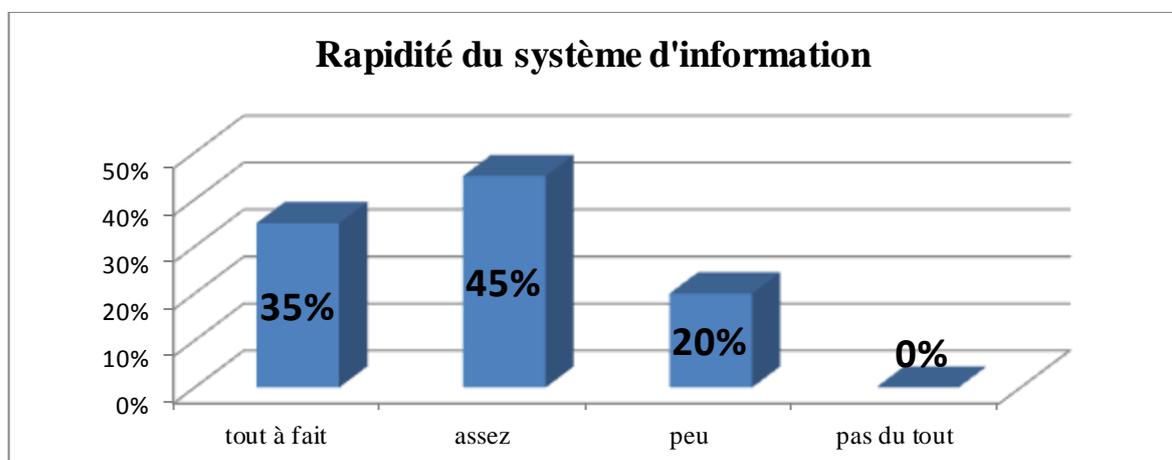
**Q10)** Votre système d'information, est-il rapide dans la recherche de l'information ?

**Tableau n°32 :** La rapidité du système d'information.

Réponses	Fréquence	Pourcentage %	% cumulé
<b>Tout à fait</b>	14	35%	35%
<b>Assez</b>	18	45%	80%
<b>Peu</b>	8	20%	100%
<b>Pas du tout</b>	0	0%	100%
<b>Total</b>	40	100%	
<b>Moyenne</b>	3,95		
<b>Niveau</b>	Elevé		

D'après le tableau, on constate que le système d'information fourni par l'administration est rapide dans la recherche des informations.

**Figure n°28 :** La rapidité du système d'information.



Après avoir analysé les questions (8, 9, 10), on peut dire que l'entreprise dispose un système d'information assez performant, ce dernier répond aux besoins des employés, riche et rapide dans la recherche des informations.

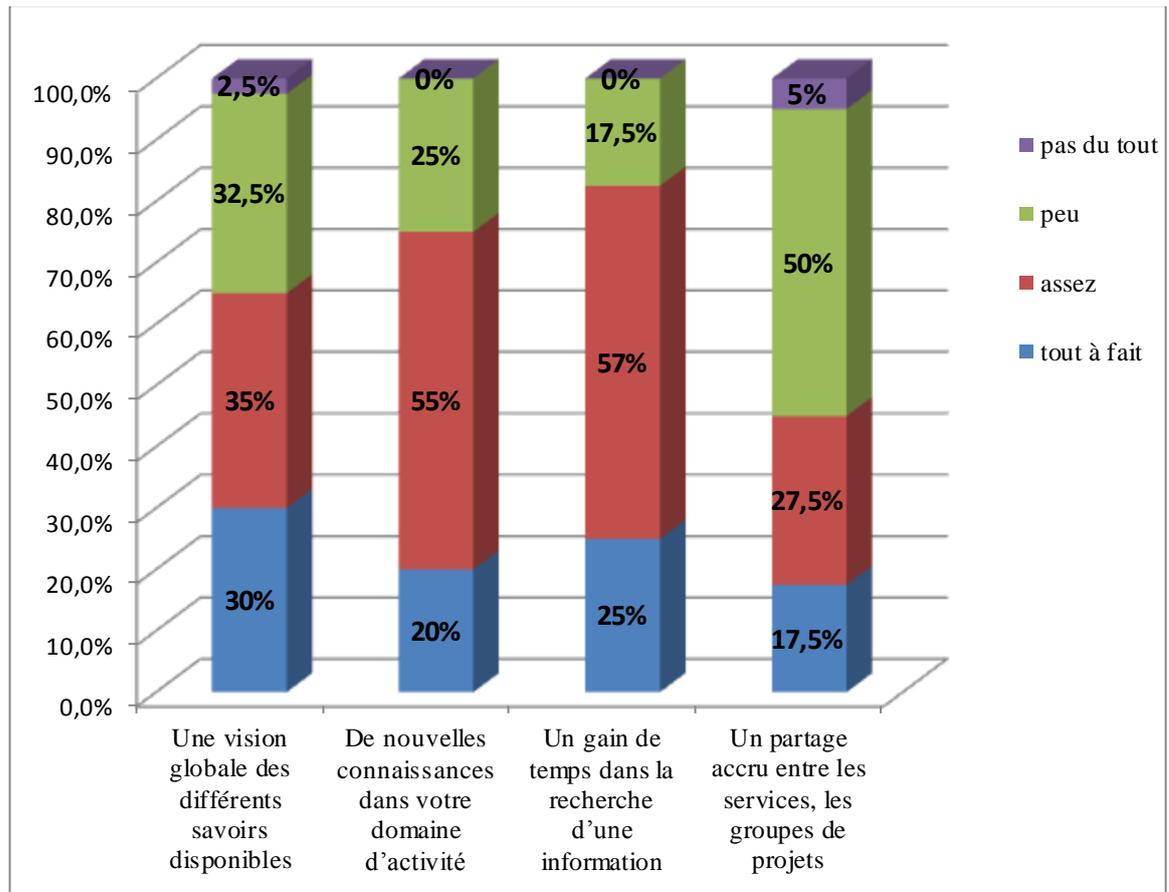
**Q11)** l'accès à internet et intranet vous offre :

- Une vision globale des différents savoirs disponibles ;
- De nouvelles connaissances dans votre domaine d'activité ;
- Un gain de temps dans la recherche d'une information ;
- Un partage accru entre les services, les groupes de projets.

**Tableau n°33** : Les avantages de l'accès à internet et intranet.

Avantages	Tout à fait		Assez		Peu		Pas du tout		moyenne	niveau
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Une vision globale des différents savoirs disponibles	12	30%	14	35%	13	32,5%	1	2,5%	3,575	élevé
De nouvelles connaissances dans votre domaine d'activité	8	20%	22	55%	10	25%	0	0%	3,7	élevé
Un gain de temps dans la recherche d'une information	10	25%	23	57,5%	7	17,5%	0	0%	3,9	élevé
Un partage accru entre les services, les groupes de projets	7	17,5%	11	27,5%	20	50%	2	5%	3,025	élevé

Figure n°29 : Les avantages de l'accès à internet et intranet.



Le graphique montre que l'intranet et l'internet sont considérés par 65% des utilisateurs comme un media qui offre une vision globale des différents savoirs. Ce qui permet pour 75% des personnes concernées d'acquérir de nouvelles connaissances et ce, dans leur domaine d'activité.

Cette création de connaissance nouvelle est en partie due à la confrontation, aux échanges entre les services et entités.

De plus, il faut admettre que l'intranet est un outil informatique permettant un véritable gain de temps dans la recherche d'une information.

**Conclusion du troisième chapitre :**

Les résultats de l'étude pratique réalisée au sein de l'entreprise ALGERIE TELECOM, ont montrés une relative connaissance de la technologie de l'information et de communication de la part de personnel questionné, le point positif qui ressort de notre enquête est que les TIC sont largement intégrés dans le fonctionnement de l'entreprise, tel que tous les employés questionnés utilisent ou disposent au moins un outil technologique. On a constaté aussi que les employés de l'entreprise ont un esprit de partage des connaissances et pratiques, ce qui donne une efficacité dans l'exécution des taches, dans une autre part, les TIC jouent un rôle important dans l'effectuation de ces partages des informations et connaissances et ils sont considérés une source très utilisée de connaissances explicites.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Dans ce mémoire, nous avons abordé la question de l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise.

La connaissance est un élément important dans les organisations et elle doit être gérée, et ce qui est l'objet du knowledge management, ce dernier est un processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances afin de rendre les entreprises plus performantes et améliorer leurs capitaux intellectuels.

Les TIC sont devenues un levier essentiel dans le fonctionnement des entreprises, ces dernières ont mené des changements remarquables et surtout dans la circulation des informations, et l'accès aux connaissances.

Les connaissances doivent être partagées et diffusées au sein des entreprises, les TIC jouent un rôle important dans ce processus par les différents outils informatiques et les bases de données, elles offrent aux utilisateurs un accès aux connaissances explicites et leur facilitent le partage de ces dernières.

Après avoir étudié les variables de notre problématique théoriquement, nous avons effectué une étude de cas dans l'entreprise ALGERIE TELECOM qui a mené les résultats suivants :

- Les TIC sont très utilisées auprès de la population questionnée, on peut dire que presque la totalité des employés disposent et utilisent au moins un outil informatisé.
- Les TIC consistent un canal de communication très utilisé par les employés.
- L'internet est la source de connaissances la plus utilisée par les employés questionnés.
- L'échange des informations et connaissances est fortement pratiqué par les employés.
- L'administration met en disposition de ses employés les procédures et les documents nécessaires pour leurs activités.
- L'intranet et base de données de l'entreprise disposent des connaissances explicites qui sont consultées par les employés. Ces derniers consultent l'internet aussi pour résoudre des problèmes professionnels
- L'entreprise a mis en disposition de ses employés, un système d'information répond à leurs besoins, rapide et riche en informations.

- Les TIC offrent des différents avantages aux employés : elles offrent une vision globale des connaissances, des nouvelles connaissances et un gain de temps dans la recherche des informations.
- L'entreprise est consciente du rôle que les TIC jouent, et elle fait des efforts pour les mettre en œuvre.

Après la recherche bibliographique qu'on a effectuée, notre première hypothèse est vérifiée : le knowledge management est considéré comme un outil d'amélioration au sein de l'entreprise. Il apporte plusieurs avantages à l'entreprise, il lui a permis d'être plus compétitive, innovante et performante au niveau organisationnel.

Après avoir cité les résultats précédents nous pouvons confirmer sans aucun doute notre deuxième hypothèse : les TIC contribuent dans la mise en œuvre d'une démarche knowledge management. Et on a confirmé cette hypothèse car le facteur technologique est omniprésent dans les différentes fonctions du processus de knowledge management, ce facteur permis de créer des nouvelles connaissances à travers les interactions entre les individus, de stocker les connaissances explicites dans des bases de données et systèmes d'information, de partager ces dernières et les appliquées dans les différentes activités.

Concernant la troisième hypothèse : les TIC sont fortement intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle est aussi confirmée, et cette confirmation est due à la raison que l'utilisation des TIC au sein de l'entreprise avait un degré très élevé.

Et pour ce qui est de la quatrième hypothèse : les facteurs qui favorisent l'échange des connaissances au sein de l'entreprise sont : l'organisation, l'humain, la connaissance et les TIC. Nous pouvons la confirmer également puisque l'organisation fait des efforts et pousse ses employés à apprendre, elle leurs met en place un climat qui favorise l'échange des connaissances. Concernant le deuxième facteur, les employés prennent l'initiative dans la pratique des échanges des connaissances et des informations. La connaissance est l'élément à partagé, puisque sans connaissance il n'y aura aucun échange. Les TIC jouent un rôle important en offrant un moyen de communication entre les individus, ainsi qu'elles sont considérées comme une source de connaissances très utilisée.

### **Les recommandations de l'étude:**

Dans le cadre de notre étude et les résultats obtenus, on peut donner les recommandations suivantes :

- L'entreprise doit adapter une démarche knowledge management plus claire, en impliquant le personnel et en montrant les avantages que ce dernier apporte.
- L'entreprise doit encourager les réunions de groupe sur les sujets importants concernant le travail, et récompenser les initiatives.
- L'entreprise doit motiver leur personnel à faire des efforts dans l'amélioration des méthodes et procédures de travail et enrichir ses bases de données avec ces nouvelles méthodes après la codification de ces dernières.
- L'entreprise doit s'assurer que les méthodes, les procédures et les différentes connaissances sont délivrés au personnel.
- Les responsables doivent prendre en caution les pannes dans les systèmes d'informations, et effectuer les procédures nécessaires pour les éviter ainsi que la protection des informations et connaissances stockées.
- L'intégration des nouvelles applications technologiques dans le fonctionnement des employés en prenant en considération les différents besoins professionnels.

Et pour conclure, ALGERIE TELECOM est parmi les plus grandes entreprises en Algérie, ses produits et services sont présents sur tout le territoire national. AT doit prendre en considération que le secteur des télécommunications nécessite une grande capacité d'innovation et d'investissement en recherche et développement, afin de créer des nouvelles connaissances et rendre l'entreprise plus compétitive.

# **Bibliographie**

## **Bibliographie:**

### **Ouvrages:**

1. Bruno Henriet, Maurice Imbert « DRH : tirez partie des technologies », Ed d'Organisation, Paris, 2002.
2. CIGREF, « Gérer les connaissances: Défis, enjeux et conduite de projet », 2000.
3. Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003.
4. Edvinsson et Malone « le capital immatériel de l'entreprise », Maxima, Paris, 1999.
5. E. Mounoud et A. Dudezert, Défis et opportunités : le KM entre technologies, comportements et organisations, in A. Dudezert et I. Boughzala (ouvrage collectif coordonné par), Vers le KM 2.0. Quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs ? Librairie Vuibert, mars 2008.
6. Françoise ROSSION. « Transfert des savoirs: stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », éd LAVOISIER Paris 2008.
7. Grundstein Michel, « Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances », Problèmes économiques, La documentation Française, Paris, 2006.
8. G.Duval et R.Jacot « le travail dans la société de l'information », Édition Liaison, 2000.
9. Jean-Pierre BOUCHEZ, « Le ménagement invisible : autour des travailleurs du savoir », éd Vuibert, Paris, 2008.
10. Jean-Yves PRAX, « le guide de knowledge management ». Dunod, Paris, 2000.
11. Jean-Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », Dunod, Paris, 2007.
12. Kenneth J.ARROW, « Théorie de l'information et des organisations », DUNOD, Paris, 2000.
13. Michel FERRARY « Management de la connaissance », éd Economica, Paris, 2006.
14. Michel Kalika (Coordonné par), « Management & TIC. 5 ans d'e-management dans les entreprises », Editions liaisons, 2006.
15. NONAKA et H.TAKEUCHI, «la connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », éd DE BOECK TJNIVERSITE, Paris, 1997.
16. Philippe ZARIFIAN, « Objectif compétence », éd LIAISON, Paris, 2001.

17. Rossion Françoise, « Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Lavoisier, Paris, 2008.
18. Sveiby K.E, «The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets», Koehler Publishers, London, 1997.
19. Thierry LIBAERT, "la communication d'entreprise", édEconomica, Paris, 2005.
20. Yannick Chatelain et loick Roche, « cybergagnant », Maxima, Paris, 2000.

### **Revue :**

1. Ababacar MBENGJJE. « Management des savoirs ». Revue française de gestion. n°149. Mars -Avril 2004.
2. Carlucci Daniela, Marr Bernard et Schiuma Gianni, « The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance», International journal Technology Management, Vol. 27, No. 6/7, 2004.
3. Moon et Kym « A Model for the Value of Intellectual Capital», Canadian Journal of Administrative Sciences, 2006.
4. PATRICK COHENDET et Patrick LLERENA, « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999.
5. Tomi Hussi, « Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation», Journal of Knowledge Management, 2004.

### **Sites internet :**

1. BALMISSE Gilles. *Le marché des outils de KM*. [En ligne]. Disponible sur <<http://fr.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation>>.
2. Davenport. T. H, (1996), «some principles of Knowledge Management», Mc Combs Graduate, school of Business, Univesity of Texas, Austin,TX, avaible at: [www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm](http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm).
3. David FLACHER et Dominique PETON, «Economie de la connaissance et de l'immatériel »,25 mais 2007. in,[http://flacher.free.fr/Publications/CHAP\\_LIVRES/2007\\_FOUCHER/Chap3\\_DP\\_MB250507%20050607%20\(version%20n-2\).PDF](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).PDF)
4. Hervé BONNEFOY, « La gestion de la connaissance métier », in <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestioprof.pdf>,
5. H. SADIK, «le transfert de intergénérationnel de connaissances: De quoi parlons nous, survol théorique et empirique, séminaire de thèse, université d'AIX, Marseille II, juillet 2006, p.6, in, [http://ihal.archivesouvertes.fr/docs/O0/08/42/58/PDF/Seminaire\\_de\\_these.pdf](http://ihal.archivesouvertes.fr/docs/O0/08/42/58/PDF/Seminaire_de_these.pdf).

6. RAZAFIMAMONJY Raymond, « Politique et charte de l'entreprise INTRANET/EXTRANET », disponible sur : [http://www.razafimamonjy.fr/cesi/INTRANET\\_EXTRANET\\_RAZAFIMAMONJY\\_RAYMOND\\_IT\\_ENGINEER.pdf](http://www.razafimamonjy.fr/cesi/INTRANET_EXTRANET_RAZAFIMAMONJY_RAYMOND_IT_ENGINEER.pdf).

### **Thèses :**

1. Abdelheq LACHACHI, « LA FORMALISATION DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'APPROCHE MANAGERIALE », thèse de doctorat, université Abou Bakr belkaid Tlemcen, soutenue en 2011.
2. Amélie NOTAIS, « le transfert de connaissances intra-organisationnel : une approche par le mouvement de mobilité interne », thèse de doctorat, université François-Rabelais de Tours, soutenue le 23 octobre 2009.
3. DERRAR Azzedine « knowledge management et développement des compétences », mémoire de Magistère, université Abou bakr belkaid Tlemcen, soutenue en 2005.
4. Gilles ALLEMAND, «INTRANET ET LE PARTAGE DE CONNAISSANCES EN ENTREPRISE : PROCESSUS ET OUTILS. », Mémoire de Magistère, université Jean Moulin Lyon III, soutenue en septembre 1999.
5. Issam JALLOULI, « RELATIONS ENTRE LE CAPITAL IMMATÉRIEL DES PME MANUFACTURIÈRES ET LEUR PERFORMANCE », mémoire de Magister, université du Québec, soutenue en Aout 2008.
6. Sylvain MAHE, «démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME», thèse de doctorat, université de Savoie. décembre 2000.
7. Yasmina BENABDERRAHMANE, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse de doctorat, université Paul Valéry - Montpellier III, Soutenue le 09 mars 2012.

### **Conférences:**

1. DALKIR Kimir, «How to stem the loss of intellectual capital: a three-tiered approach. In, Proceedings, Fifth World Congress on Intellectual Capital Management», Hamilton, Ontario, January 2002.

# **Table des matières**

## *Table des matières*

<b>Contenu</b>	<b>page</b>
<b>Introduction générale</b>	A-D
<b>Chapitre 1 : La connaissance et le knowledge management dans l'entreprise.</b>	
<b>Introduction au premier chapitre</b>	01
<b>Section1 : la connaissance et le capital intellectuel</b>	02
1. De l'information à la connaissance	02
2. Les formes de la connaissance	04
3. Les deux catégories de connaissances de l'entreprise	05
4. Les caractéristiques de la connaissance	07
5. Les sources de la connaissance	08
6. Le capital intellectuel	08
7. La mesure du capital intellectuel	10
<b>Section 2 : le knowledge management dans l'organisation</b>	13
1. L'évolution historique du concept knowledge management	13
2. Définition du knowledge management	15
3. Les dimensions du knowledge management	16
4. Les principes du knowledge management	16
5. Les approches du knowledge management	19
6. Le processus du knowledge management	20
7. Les facteurs de réussite et d'échec du Knowledge management	22
8. Les principales méthodes utilisées	22
9. Pourquoi le knowledge management	24
<b>Conclusion du premier chapitre</b>	26

<b>Chapitre 2 : les TIC et la diffusion des connaissances</b>	
<b>Introduction au deuxième chapitre</b>	27
<b>Section 1 : les TIC et la performance</b>	28
1. Définition des TIC	28
2. Les spécificités des TIC	29
3. L'investissement en TIC	31
4. L'usage des TIC dans les entreprises	32
5. TIC et performance	33
<b>Section 2 : L'impact des TIC sur le Knowledge management</b>	36
1. Le transfert des connaissances	36
2. Les TIC et le Knowledge management	39
<b>Conclusion du deuxième chapitre</b>	53
<b>Chapitre 3 : Etude de cas : ALGERIE TELECOM.</b>	
<b>Introduction au troisième chapitre</b>	54
<b>Section 1 : Présentation l'entreprise d'accueil</b>	55
1. Présentation D'ALGERIE TELECOM	55
2. Missions et objectifs D'ALGERIE TELECOM	55
3. Organisation D'ALGERIE TELECOM	56
4. Les filiales D'ALGERIE TELECOM	56
5. Chiffres clés	59
6. Réseau de distribution	60
7. Environnement concurrentiel	60
8. Système de veille	60

9. AT et la technologie dernière génération	61
10. L'effectif d'ALGERIE TELECOM	62
11. L'organigramme de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM	63
12. L'organigramme de la Division ressources humaines et formation	64
<b>Section 2 : constats et analyse des données.</b>	66
1. Présentation de la population questionnée	66
2. Description du questionnaire	66
3. Interprétation et analyse des données collectées par le biais du questionnaire	67
<b>Conclusion du troisième chapitre</b>	86
<b>Conclusion générale</b>	87
<b>Bibliographie</b>	01
<b>Table des matières</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	4
<b>Liste des figures</b>	4
<b>Annexes</b>	i

# Liste des tableaux

### *Liste des tableaux*

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>page</b>
1	Le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies.	13
2	Les 3 niveaux de transfert de connaissances "Modèle".	38
3	se connaître, échanger des idées.	42
4	Travailler ensemble, échanger de la connaissance.	43
5	Veiller et accéder aux sources externes.	44
6	Produire et gérer la documentation interne.	45
7	Transférer la connaissance, le e-Learning.	45
8	Cartographier l'expertise.	46
9	apprendre par la recherche : internet et les CD-ROMs.	52
10	système de veille d'AT.	61
11	Les effectifs gérés au 31-07-2014, répartition par groupe de catégorie.	62
12	degré de mesure de l'échelle de LIQUERT.	66
13	Répartition de la population selon le sexe.	67
14	Répartition de la population selon l'âge.	67
15	Répartition de la population selon le niveau d'instruction.	68
16	Répartition de la population selon l'ancienneté dans l'entreprise.	69
17	La disposition d'un outil informatique.	70
18	La disposition d'un appareil téléphonique.	70
19	La disposition d'un email.	71
20	L'accès à internet et intranet.	72

21	Canaux de communication.	72
22	Sources de connaissances.	73
23	Pratique de l'échange des informations et des connaissances.	74
24	Transfert des méthodes de travail aux nouveaux recrues.	75
25	Appel aux collègues pour la résolution d'un problème professionnel.	76
26	Transmission des procédures par l'administration.	77
27	L'accès aux documents et procédures via intranet.	78
28	Résolution des problèmes professionnels par internet ou intranet.	79
29	l'adéquation entre le système d'information et les besoins des employés.	80
30	La richesse du système d'information en informations.	81
31	La précision du système d'information.	82
32	La rapidité du système d'information.	83
33	Les avantages de l'accès à internet et intranet.	84

# Liste des figures

### *Liste des figures*

<b>Numéro</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>page</b>
1	de la donnée à la connaissance.	4
2	iceberg de la connaissance.	5
3	les connaissances de l'entreprise.	7
4	le schéma générique du navigateur Skandia.	11
5	part de l'investissement en TIC dans l'investissement total.	32
6	les modes de transfert de connaissances.	37
7	L'organigramme de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM.	63
8	L'organigramme de la Division ressources humaines et formation.	64
9	Répartition de la population selon le sexe.	67
10	Répartition de la population selon l'âge.	68
11	Répartition de la population selon le niveau d'instruction.	68
12	Répartition de la population selon l'ancienneté dans l'entreprise.	69
13	La disposition d'un outil informatique.	70
14	La disposition d'un appareil téléphonique.	71
15	La disposition d'un email.	71
16	L'accès à internet et intranet.	72
17	Canaux de communication.	73
18	Sources de connaissances.	74
19	Pratique de l'échange des informations et des connaissances.	75

20	Transfert des méthodes de travail aux nouveaux recrues.	76
21	Appel aux collègues pour la résolution d'un problème professionnel.	77
22	Transmission des procédures par l'administration.	78
23	L'accès aux documents et procédures via intranet.	79
24	Résolution des problèmes professionnels par internet ou intranet.	80
25	l'adéquation entre le système d'information et les besoins des employés.	81
26	La richesse du système d'information en informations.	82
27	La précision du système d'information.	83
28	La rapidité du système d'information.	83
29	Les avantages de l'accès à internet et intranet.	85

# **Annexes**

## Annexes :

### Questionnaire :

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à notre questionnaire portant sur une recherche scientifique. Cette recherche a pour sujet l'identification de l'impact des TIC sur la diffusion et le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Vos réponses sincères et objectives seront traitées de manière à sauvegarder leur confidentialité.

Vous marquerez d'une coche (✓) la réponse qui convient, ou vous répondez directement aux questions posées. Nous vous remercions pour votre contribution et vos suggestions pour la réalisation de cette étude d'un niveau de Master.

### Partie 1 : Informations générales :

#### 1- Sexe :

Homme  Femme

#### 2- Tranche d'âge :

Entre 20 et 30 ans  Entre 31 et 40 ans

Entre 41 et 50 ans  Plus de 50 ans

#### 3- Niveau d'étude :

Primaire  Moyen  Secondaire (lycée)  Universitaire

Autre

#### 4- L'ancienneté dans l'entreprise :

Moins de 5 ans  Entre 5 et 10 ans  Plus de 10 ans

### Partie 2 : les TIC et la diffusion des connaissances :

#### Axe 1 :

1) Disposez-vous d'un outil informatique dans votre bureau ?

Oui  Non

2) Disposez-vous d'un appareil téléphonique dans votre bureau ?

Oui  Non

3) disposez-vous d'un email ?

Oui  Non

4) Avez-vous l'accès à internet et intranet dans votre travail ?

Oui  Non

5) Quel canal utilisez-vous pour communiquer vos informations ?

Intranet  Messagerie électronique (email)  Téléphone  Contact direct

6) Quelles sont vos sources de connaissances ?

Les livres  L'internet  Collègues  Procédures

Système d'information et base de données

## Axe 2 :

Question	Tout à fait	Assez	peu	Pas du tout
Pratiquez-vous régulièrement l'échange d'information et de connaissances avec vos collègues ?				
transmettez-vous les méthodes de travaux aux nouveaux recrues ?				
faites-vous appel à vos collègues lorsque vous n'arrivez pas à résoudre un problème professionnel ?				
L'administration vous transmet les procédures de travail d'une façon régulière ?				
Accédez-vous aux documents et procédures via intranet ?				
Consultez-vous l'internet ou l'intranet pour résoudre un problème professionnel ?				
Le système d'information et de communication répond-il aux vos besoins professionnels ?				
Le système d'information, est-il riche en informations ?				
Votre système d'information, est-il précis dans la recherche de l'information ?				
Votre système d'information, est-il rapide dans la recherche de l'information ?				
l'accès à internet et intranet vous offre :				
- Une vision globale des différents savoirs disponibles ;				
- De nouvelles connaissances dans votre domaine d'activité ;				
- Un gain de temps dans la recherche d'une information ;				
- Un partage accru entre les services, les groupes de projets.				