

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences commerciales
et financières ; option Management.

Le management des connaissances dans les banques en Algérie

Etude exploratoire : Crédit Populaire d'Algérie et Société Générale Algérie

Présenté par :

Redouane AHMID

Dirigé par :

D^r. Abdelhafid BENNOUR

Maitre de conférence classe A

Promotion Magister

2013/2014

Ce travail est dédié à mes parents,

*Mes amis et toutes les personnes qui me
connaissent, et plus particulièrement celles
qui m'ont aidé dans la réalisation de ce
modeste travail.*

Remerciements

Je tiens à remercier mon encadreur M. Bennour pour son soutien et sa confiance tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie M. Tari (ESC), M. Berkani et M. Fettane (Banque d'Algérie), M. Ferhane, M. Lamri et M. Meragni (Ministère des finances), M. Bensafi (CNR) qui m'ont aidé à la réalisation des entretiens.

Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des personnes qui ont accepté de participer à l'étude ainsi que pour leurs encouragements.

Sans oublier à la fin, de remercier aussi mes amis ainsi que ma famille.

Redouane.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	10
CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE	13
SECTION 01 : La société post-industrielle.....	13
• L'importance de la connaissance dans le monde	13
• L'émergence du management des connaissances	16
• Les approches de la connaissance organisationnelle	18
SECTION 02 : La problématique de la recherche	22
• Le développement économique de l'Algérie	22
• La thématique du management des connaissances	25
• La question de la recherche	28
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.....	31
SECTION 01 : les approches du management des connaissances.....	31
• L'approche systémique	31
• L'approche cognitive	35
SECTION 02 : le management des connaissances dans les banques.....	42
• La particularité de l'activité bancaire.....	42
• La connaissance comme ressource de compétitivité.....	43
• Le modèle conceptuel du management des connaissances dans les banques.	44
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	51
SECTION 01 : la démarche méthodologique	51
• La recherche exploratoire	51
• Les sources de données	52
• L'objet de la recherche.....	55
SECTION 02 : la collecte et l'analyse des données.....	61
• La présentation de l'échantillon de l'étude	61
• La collecte des données	65
• L'analyse des données collectées	67
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS.....	70
SECTION 01 : Les résultats de l'enquête	70
• Les résultats interbancaires	70
• Les résultats intra-bancaires	74

SECTION 02 : L'analyse des résultats	78
• L'analyse des résultats par banque	78
• L'analyse des résultats du secteur bancaire.....	80
CONCLUSION GENERALE	83
BIBLIOGRAPHIE	86
ANNEXES.....	91

Liste des tableaux et des figures :

Liste des figures :

Figure n°01 : les trois forces impliquant l'importance de la connaissance comme facteur de compétition	15
Figure n°02 : chronologie sommaire de l'évolution du management des connaissances	17
Figure n°03 : L'évolution de la gestion des connaissances.....	18
Figure n°04 : la relation entre savoir et connaissance.....	19
Figure n°05 : le système de management des connaissances adapté du modèle de Wiig.....	32
Figure n°06 : les principales activités de chaque processus selon le modèle de Wiig (1993) .	34
Figure n°07 : Le processus SECI et la spirale de la connaissance	35
Figure n°08 : La spirale de la création de la connaissance organisationnelle	37
Figure n°09 : Les quatre types de « Ba »	38
Figure n°10 : Les composantes du modèle dynamique de création des connaissances	41
Figure n°11 : le modèle intégrateur du management des connaissances	47
Figure n°12 : les degrés d'exploration et d'intervention durant un entretien.....	53
Figure n°13 : le processus de traitement des données	68

Liste des figures :

Tableau n°01 : Les différents canaux employés par les banques en Algérie	58
Tableau n°02 : Aperçu du secteur bancaire algérien.....	63
Tableau n°03 : comparatif entre l'Algérie, Tunisie et Maroc pour 2014.....	64
Tableau n°04 : l'échantillon de l'étude et durée des entretiens.....	66
Tableau n°05 : la présence des quatre démarches analysées de l'étude.....	71

Liste des abréviations

AFAQ : Agence française de la qualité
AFNOR : Agence française de la normalisation
AGB : Arab Gulf bank
ATCI : Algérie Télé-Compensation Interbancaire
BA : Banque d'Algérie
BDL : Banque de développement locale
BEA : Banque Extérieur d'Algérie
BIAM : Banque industrielle de l'Algérie et de la méditerranée
BNPD : BNP Paribas El Djazair
CPA: Crédit Populaire d'Algérie
CPI : Centre de Pré-compensation Interbancaire
DAB : distributeur automatique bancaire
DD : développement durable
DGE : Direction des grandes entreprises
DIDF : Direction de l'informatique et de la documentation fiscale
DOFR : Direction des opérations fiscales et du recouvrement
EY: Ernst & Young
FMI: Fond monétaire international
FRR: fond de régulation des recettes
GAB : guichet automatique bancaire
IKMN : International Knowledge Management Network
KBV : knowledge based view
MC : management des connaissances
NKC : National Knowledge Commission
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OMC : Organisation mondiale du commerce
PED : Petroleum engineering and development
PIB : produit intérieur brut
RBV : ressource based view
RSE : responsabilité sociétale de l'entreprise
SGA: Société Générale Algérie
TPE : Terminal de paiement électronique
UE: Union Européenne

Introduction Générale

Introduction générale

Aristote disait que « Tous les hommes désirent naturellement savoir », en effet, le savoir constitue l'un des besoins les plus élémentaires de l'homme, de tout temps. Sa transmission était très restreinte dans des cercles limités, par exemple, les métiers d'artisanat se transmettaient entre famille à l'instar de la ferronnerie ou la menuiserie. En revanche, la découverte de l'écriture avait renforcé la restriction de l'accès aux connaissances par quelques élites de la société, constituée notamment par des politiciens et des hommes religieux, qui conservaient précieusement les écrits dans des lieux particuliers (église, librairie, châteaux,...), par conséquent, forts de cette valeur, ces lieux étaient les cibles privilégiées des attaques lors des conflits armés pour témoigner de l'importance de la suprématie intellectuelle entre les nations.

Il fallait attendre la révolution industrielle pour voir l'accès au savoir à une grande partie de la population à travers l'encouragement à l'éducation, car le besoin d'une main d'œuvre qualifiée a été nécessaire durant cette période, en effet, l'organisation des méthodes de travail a nécessité un minimum d'éducation pour la manipulation des machines et l'exécution des tâches (apprentissage, manuel de travail,... etc.). En revanche, de nombreux mouvements sociaux ont émergé pour manifester les déséquilibres économiques issus de la répartition de la richesse, ce qui a conduit à différents conflits régionaux et mondiaux.

L'évolution des moyens de communication à la fin de la seconde guerre mondiale, a conduit à la prolifération des sources d'informations autour du monde et mettant fin à des siècles de restriction absolue. Par ailleurs, l'enclenchement du processus de la mondialisation, l'éclatement de la bulle internet et les crises économiques et politiques récurrentes ont conduit à reconsidérer la place du savoir dans la société.

En effet, durant le sommet de l'Union Européenne organisée à Lisbonne en 2000, une nouvelle notion a émergé celle de la « société de la connaissance », qui marque le début d'une nouvelle ère, dans laquelle le savoir forme le principal enjeu.

Le développement du management des connaissances ces vingt dernières années et la prolifération de ses pratiques dans plusieurs organisations mondiales à but lucratifs ou non lucratifs, à l'instar de la Banque Mondiale ou de la firme Google, reflète son potentiel comme une démarche de modernisation managériale en nette progression contrairement à tout

phénomène de mode, grâce en partie à sa pluridisciplinarité, qui fait appel à différents champs de pratique ; l'informatique, la communication, les sciences humaines, ...etc.

En effet, le management des connaissances est identifié comme une démarche permettant de créer, d'enrichir, de capitaliser et de diffuser des connaissances à travers un flux optimal qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs en même temps dans le but d'une action collective. Il constitue l'un des facteurs clés de succès de l'émergence des pays tel que l'Inde, la Chine ou la Turquie, qui ont réussi à travers le transfert intelligent des pratiques managériales.

Par conséquent, le management des connaissances semble présenter l'opportunité de contribuer à la modernisation managériale en Algérie, qui fait défaut au développement économique du pays, en raison de la confusion entre l'aspect matériel « hardware » et celui immatériel « software » du développement.

Notre étude tente d'explorer la question du management des connaissances en Algérie, à travers la sélection du secteur bancaire comme échantillon d'étude, pour tenter d'identifier le contexte favorable à son développement.

A cet effet, notre étude se présente dans l'ordre suivant ;

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte mondial causant l'émergence du management des connaissances, à travers l'accroissement de l'intérêt au savoir, tout en éclaircissant les principales définitions afférentes, puis nous approcherons le contexte algérien et l'intérêt de l'économie du savoir, pour terminer par poser notre question de recherche (chapitre I).

Dans un second temps, nous présenterons les principales approches du management des connaissances, notamment l'approche systémique et l'approche cognitive, pour ensuite présenter sa particularité au niveau des banques, et conclure par la présentation du modèle intégrateurs des quatre dimensions (chapitre II).

Et en dernier lieu, nous présenterons la méthodologie de la recherche, qui a été menée de manière exploratoire et appuyée par un guide d'entretien, élaboré pour déceler les démarches, sélectionnées (chapitre III), ensuite nous présenterons les différents résultats de la recherche (chapitre IV).

Chapitre I

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

Le présent chapitre aborde le contexte mondial caractérisé par les mutations qui ont conduit à l'accroissement de l'intérêt à la croissance comme une ressource importante et à l'émergence du management des connaissances, ce dernier constitue l'un des outils de la modernisation managériale tant recommandée pour le développement de l'Algérie.

Section 01 : La société post-industrielle

- L'importance de la connaissance au 21^{ème} siècle

La croissance démographique et les limites des ressources naturelles sur terre ont démontré les lacunes du modèle de la société industrielle qui s'est répandue depuis la fin de la seconde guerre mondiale. En effet, le modèle occidentale de la société de consommation ne permet plus aux individus de satisfaire leurs besoins croissants ou d'en améliorer leurs conditions de vie sans épuiser le patrimoine des ressources naturelles limitées ou de produire des inégalités sociales, qui génèrent différents types de conflits.

Ces limites sont surpassées par la société post-industrielle, qui est fondée sur la science, celle-ci permet d'optimiser l'utilisation des ressources tout en pourvoyant des solutions innovantes, l'organisation scientifique du travail à travers le « *one best way* » ou le « *just-in-time* » sont considérés comme de parfaits exemples, le savoir constitue une ressource illimitée (Bell, 2001).

En effet, la connaissance est considérée comme le moteur du développement du monde du 21^{ème} siècle (Prax, 2000). Elle constitue l'essence du cinquième cycle de Kondratiev (Nefiodow, 2014), dans lequel la diffusion des connaissances constitue la majeure innovation affectant toutes les branches de l'économie. Pour rappel, un cycle Kondratiev permet d'expliquer les fluctuations économiques durant une longue période qui s'étale de 40 à 60 années, ce qui correspond à un cycle économique (croissance, récession, dépression et reprise) ; dont chaque cycle est animé par une innovation majeure, les quatre premiers cycles ont été caractérisé comme suit ;

- Le premier cycle couvre la période de 1780-1830 : il était animé par l'invention du moteur à vapeur et l'essor de l'industrie du textile.
- Le deuxième cycle du 1850-1870 : il était appuyé par le développement des chemins de fer et l'essor de l'industrie métallurgique.

- Le troisième cycle du 1890-1920 : il était appuyé par la découverte de l'électricité et le développement l'industrie chimique.
- Le quatrième cycle du 1935-1950 : il était appuyé par l'invention de l'automobile et de l'essor de l'industrie pétrochimique.

Alors que le cinquième cycle débute de 1970 et s'étale jusqu'à nos jours, il est animé par le développement des technologies de l'information et de la communication qui ont permis la prolifération des sources d'information et la multiplication des innovations dans tous les secteurs de l'économie.

Cet accroissement de l'intérêt à la connaissance s'est développé dans le temps grâce à trois facteurs interdépendants (North et Kumta, 2014) ; les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les changements structurels dans les organisations et la mondialisation.

- Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ;

L'invention des ordinateurs et des téléphones portables, leur généralisation grâce à la baisse de leur coût ainsi que leur interconnexion par internet, ont contribué sensiblement à la promotion de la collaboration et de l'interaction des organisations à travers le monde, elles ont permis de réduire les coûts de transaction ainsi que le délai de leur réalisation, tout en renforçant la transparence mondiale de l'information. Ce qui s'est répercuté sur les marchés mondiaux par des fluctuations rapides et des taux d'innovation croissants grâce, notamment, à la baisse des prix des produits, la réduction du cycle de vie des produits, la tendance croissante à la personnalisation des produits ainsi que l'émergence rapide de nouveaux marchés.

- Les changements structurels dans les organisations ;

L'importance des ressources humaines dans les organisations a conduit à la recherche de l'expertise et des talents, partout dans le monde, ce qui a permis l'émergence de l'organisation en réseau qui s'appuie sur la collaboration, l'exemple de l'industrie aéronautique dans laquelle différents partenaires installés dans différentes régions du monde collaborent ensemble pour aboutir à la production d'un avion.

Cette forme d'organisation a conduit à la reconfiguration des relations au sein et entre les entreprises, ainsi que l'évolution du rôle du management et des employés. En effet, les employés sont considérés comme des travailleurs du savoir qui mobilisent leur compétences intellectuelles, où le partage et la collaboration sont plus importants que la division du travail

et le contrôle, qui cèdent la place à la spécialisation et au commandement, de manière à mobiliser l'intelligence collective pour satisfaire les objectifs de l'organisation.

- La mondialisation ;

L'accès à l'information et l'évolution de la collaboration dans le monde ont contribué à la transformation de la division internationale du travail, qui tend vers les métiers d'expertise, grâce à la quête des talents et des experts. En effet, plus de 30% de la population active en Europe et aux Etats-Unis travaille dans des métiers d'expertise telle que l'ingénierie, l'enseignement, le consulting, la médecine, le droit, le management ou le journalisme. De plus, les pays développés sont de plus en plus des pays producteurs de service (prestation, technologie ou produits intelligents) comme le témoigne la part des services dans le produit intérieur brut (PIB) ; par exemple ce taux avoisine les 70% pour le PIB des Etats-Unis ou de l'Allemagne pour l'année 2014, alors que la part des services dans la production mondiale pour 2014 est de 68%. Même constat au niveau microéconomie, le nombre d'entreprise activant dans le secteur des services est croissant dans le monde ; où 48% des entreprises classées dans « Forbes 1000 » activaient dans les services et réalisaient 37% de la valeur ajoutée pour l'année 2011 (EY, 2012).

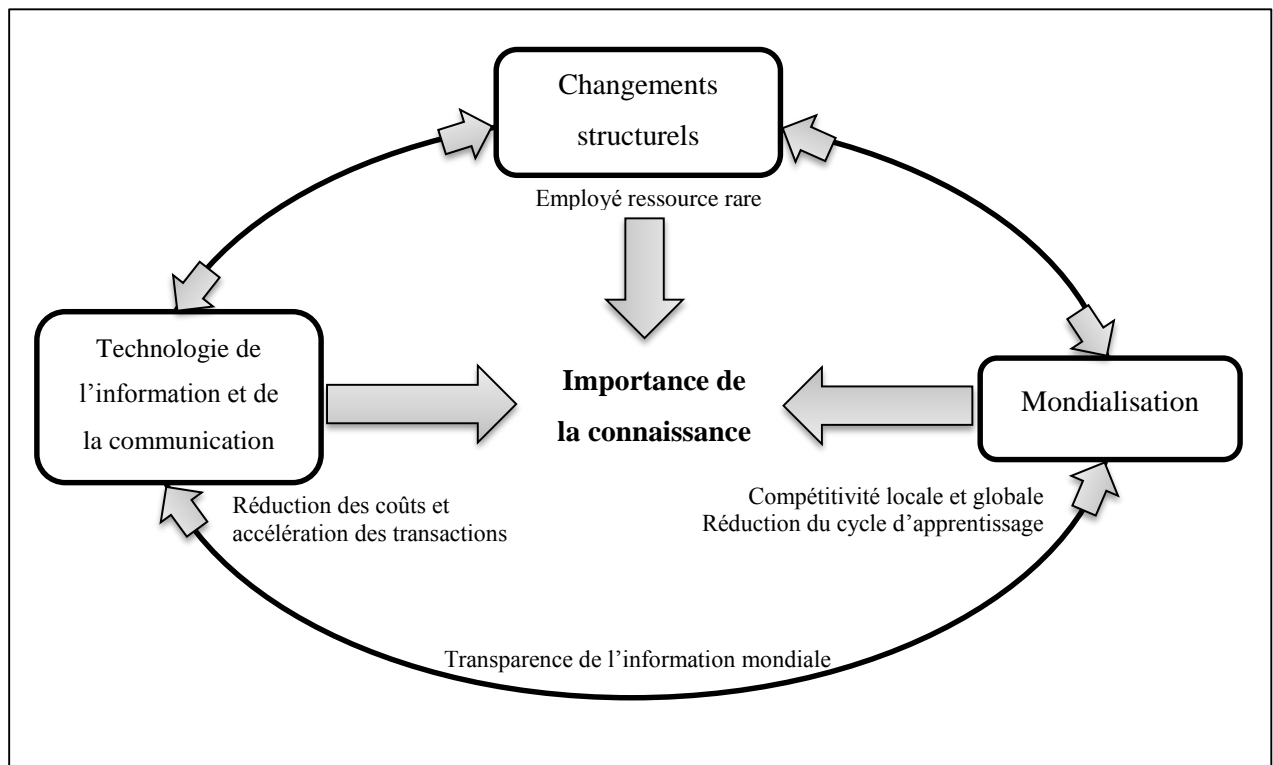


Schéma n°01 : les trois forces impliquant l'importance de la connaissance comme facteur de compétition (North & Kumta, 2014).

- **L'émergence du management des connaissances**

Par ailleurs, la croissance de l'intérêt à la connaissance a conduit à la prolifération des sources d'information et engendré le phénomène de la surcharge informationnelle, appelé aussi « surinformation » ou « infobésité » (Delengaigne et al, 2011); ce phénomène est caractérisé par l'obtention d'un nombre important d'information pour une recherche donnée ; dont une partie des informations reçues ne dispose d'aucune utilité car elle n'a pas été sollicitée au départ, tel que les publicités ou les résultats assimilés. Alors que la partie restante des résultats, qui est constituée d'informations jugées pertinentes, elle subit une perte de valeur en raison de la fréquence élevée de la réception des résultats d'une part, et du volume d'information reçue en même temps d'autre part, ce qui engendre une difficulté d'assimilation due au temps imparti de la recherche.

Pendant ce temps, le développement des technologies de l'information et de la communication a conduit à l'émergence des systèmes d'information, qui ont permis à travers l'approche systémique l'apparition de la gestion des connaissances, celle-ci se focalise sur la modélisation des savoirs à travers l'identification, la collecte, le classement et la distribution, elle a pour but de capitaliser les connaissances dans les organisations (Ferrary et Pesqueux, 2006). En revanche, l'évolution du rôle économique de la connaissance comme une ressource intangible dans le cadre du capital intellectuel, a conduit à l'émergence du management des connaissances, qui se distingue de la gestion des connaissances à travers la recherche de la création de valeur pour l'organisation (Ferrary et Pesqueux, 2006).

En effet, le management des connaissances renvoie à une démarche outillée qui vise deux processus ; la capitalisation et la valorisation des connaissances dans l'organisation, il ne se limite pas aux outils informatiques mais s'étend aux individus dans la perspective d'en créer de nouvelles connaissances.

Il fait appel à différents champs de pratique, tel que ; la communication, les technologies de l'information, la prise de décision, l'intelligence artificielle,...etc., ce qui le rend pluridisciplinaire, voir multidisciplinaire (Michel, 2001). Ce qui accroît son importance envers les individus et les organisations (Dalkir, 2011) ; il permet aux individus d'actualiser leur connaissance pour améliorer leur efficacité, de développer des compétences professionnelles, de former un langage commun et faciliter la coordination et la collaboration, il permet aussi aux organisations de résoudre les problèmes rapidement, de diffuser les meilleures pratiques, de construire une mémoire collective et d'améliorer la compétitivité à travers l'innovation.

Par ailleurs, l'évolution de la thématique du management des connaissances à travers le temps est illustrée dans le schéma n°02 ci-dessous.

		<i>Knowledge Creating Company</i> HBR Nonaka	Emergence of virtual organizations		<i>Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital</i> Stewart	Certification of knowledge innovation standards
ARPANET		<i>Organizational Learning</i> Sloan Mgmt.	Measurement of intellectual assets	<i>Community of Practice</i> Brown		
1969	1985	1988	1991	1994	1997	2000 +
	Proliferation of information technology	<i>Fifth Discipline</i> Senge	<i>Knowledge Management Foundations</i> Wiig	<i>The Balanced Scorecard</i> Kaplan and Norton		First KM programs in universities
		<i>First CKO</i> Edvinsson Corporation			APQC benchmarking	

Figure n°02 : chronologie sommaire de l'évolution du management des connaissances (Dalkir, 2011)

Cette chronologie fait ressortir les principaux auteurs ayant contribué au développement de la thématique du management des connaissances. Nous pouvons citer quelques auteurs tel que ; Peter Drucker qui a lancé la désignation des travailleurs du savoir ou les « *knowledge workers* » sur toute personne qui emploie ses compétences autres que celle à caractère manuel, Karl Eric Sveiby qui a révélé le capital intellectuel, Peter Senge qui a mis le point sur les conditions des organisations apprenantes, Nonaka et Takeuchi qui ont séparé le caractère tacite de la connaissance, et enfin Kaplan et Norton qui ont valoriser les actifs intangibles.

L'évolution de la gestion des connaissances vers le management des connaissances apparait à travers les travaux de recherche et aux mutations technologiques, qui ont permis l'émergence d'une nouvelle vision de la connaissance, celle qui met l'accent sur les individus et leurs pratiques de travail. En effet, la représentation de la gestion des connaissances a évolué d'un système qui se focalisait sur une vision hiérarchique de la connaissance assimilée à une information d'une valeur structurée, qui pouvait être documentée, stockée ou diffusée à un support technologique aux interactions et relations autour d'elle.

Les objectifs de la gestion des connaissances ont évolué comme le montre la figure n°03, qui sont passés de la capitalisation des connaissances à la promotion de la collaboration, en passant

par le partage et la personnalisation, en s'adaptant aux nouveaux rôles des acteurs et leur poids par rapport à la connaissance. Cette dernière n'est plus considérée comme une ressource à optimiser mais plutôt une ressource à mobiliser tout au long de l'activité de l'organisation, ce qui implique l'entretien des réseaux sociaux et des interactions entre les individus, qui forment un processus social contribuant au partage et au transfert des connaissances.

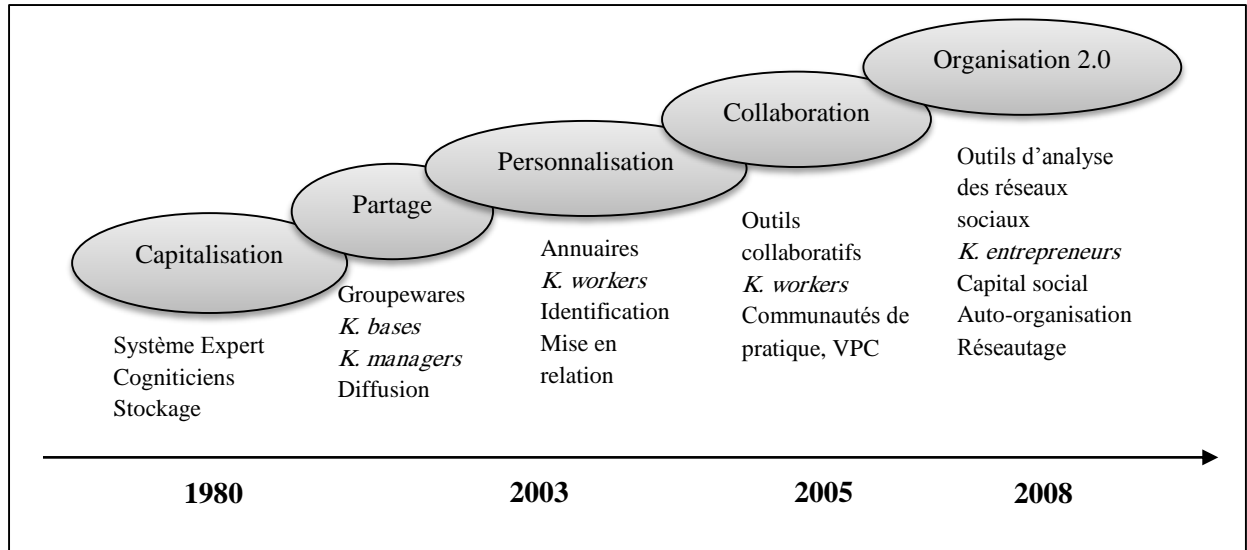


Figure n°03 : L'évolution de la gestion des connaissances (Dudezert, 2013).

- Les approches de la connaissance organisationnelle

En dépit de l'engouement à la connaissance comme ressource critique aux organisations, il est utile de faire la distinction entre les deux termes de « connaissance » et « savoir », contrairement à la langue anglaise qui emploie le terme unique de « knowledge ».

En effet, la distinction entre le « savoir » et la « connaissance » est d'ordre didactique, en dehors du fait que le premier est un verbe alors que le second est un nom commun. Le « savoir » représente « une construction sociale et culturelle, qui vit dans une institution » de manière formulé, formalisé, validé et mémorisé, mais pas forcément écrite, et ce après avoir été rencontré dans des situations en tant que « connaissance », celle-ci s'attribue un sens grâce au contexte de sa mise en jeu, puisqu'elle représente « l'équilibre entre le sujet et le milieu, ce que le sujet met en jeu quand il investit une situation » (Margolinas, 2014. Balmisse, 2006). Par contre, la relation entre le savoir et la connaissance n'est pas antinomique mais complémentaire, puisque le savoir est institutionnel donc prévisible et généralement admis, la connaissance est situationnelle donc imprévisible et fortement liée aux individus. Dans le domaine de

l'éducation, par exemple, les programmes scolaires et les outils pédagogiques constituent les sources du savoir, car elles ont été institutionnalisées en étant validé et accepté par la société, après avoir été rencontré comme connaissance par des chercheurs et des théoriciens auparavant (Pythagore ou Thales pour les maths, Avicenne pour la médecine,...etc.). En revanche, c'est la connaissance des enseignants et des étudiants qui est mise en jeu durant le processus d'apprentissage pour la préhension du programme scolaire, à travers l'explication et l'emploi d'exemple, constituant ainsi un processus de dévolution. La nature de la relation entre le savoir et la connaissance est illustrée dans le schéma ci-dessous, qui fait apparaître les voies de transformation du savoir et de la connaissance à travers les processus d'institutionnalisation et de dévolution.

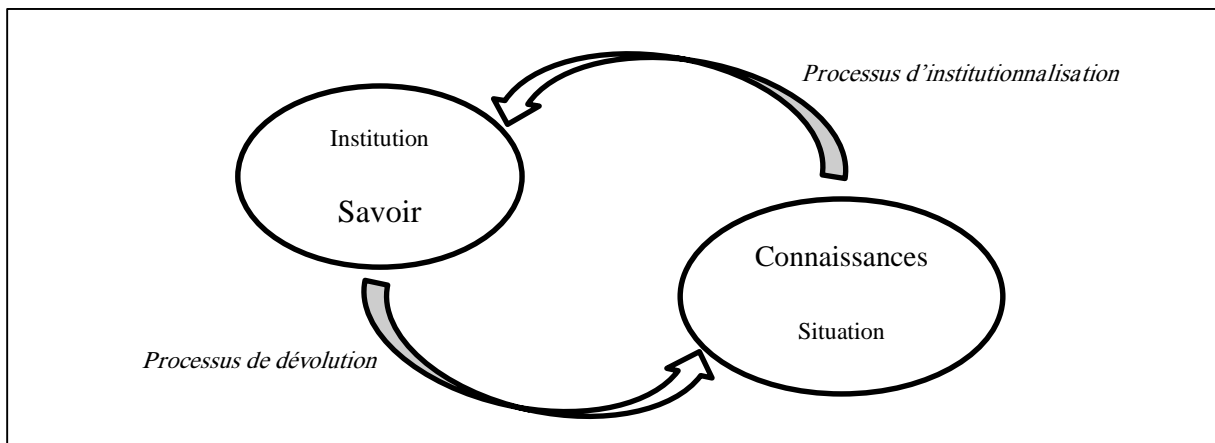


Schéma n°04 : la relation entre savoir et connaissance (Margolinas, 2014).

Par ailleurs, la définition de la connaissance a été souvent au cœur du débat philosophique opposant les deux courants de pensée, entre le rationalisme et l'empirisme, le premier courant considère que la connaissance est un produit déductif issu d'un processus intellectuel alors que le second s'oppose au premier en la considérant comme issue de l'expérience, faute de consensus, le débat durent plus de vingt siècles d'histoire de la philosophie (Prax, 2000. Ferrary et Pesqueux, 2006).

En revanche, l'intérêt croissant à la connaissance dans les organisations en générale et dans les entreprises en particulier, a conduit à mettre en évidence les différentes visions de la connaissance, dont il existe trois visions majeures (Dudezert, 2012) ;

- La vision hiérarchique ou pyramidale

Dans cette vision, la connaissance est située par rapport aux données et aux informations. Elle résulte du traitement des données en informations, qui à leurs tour forment la connaissance. En

effet, cette vision peut être illustrée par une pyramide dont la base est constituée par « la donnée » ; définit comme de faits bruts, non organisés et non traités, le second niveau contient « l'information » ; résultant du traitement des données qui leur confère un sens, et au sommet de la pyramide se trouve « la connaissance », celle-ci est considérée comme une information interprétée permettant la réalisation de l'action. L'exemple de Gilles Balmisse illustre bien cette interrelation ;

- La donnée ; « 10° C »
- L'information ; « la température est de 10° C à Paris »
- La connaissance : « On est à Paris et il faut donc s'habiller chaudement »

Bien que cette vision soit la plus ancienne, elle inspire encore les travaux de recherche en matière de système d'information et technologie de communication.

- La vision patrimoniale

Cette vision tend à assimiler la connaissance comme un actif intangible de l'entreprise qui fait partie de son capital intellectuel, celui-ci est considéré comme le réservoir des connaissances (Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. 2010), il se subdivise en trois catégories ;

- Capital humain : qui consiste des connaissances, des compétences et des qualifications appartenant aux employés de l'entreprise.
- Capital organisationnel : qui consiste des savoirs et des expériences capitalisées dans l'entreprise et qui apparaissent dans les bases de données, les cultures, les systèmes, les guides et les processus de travail.
- Capital social : qui est composé des connaissances développées à travers les relations et les interactions individuelles entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs,...etc.).

La transformation des connaissances en actifs intellectuels (brevets, marques, droits d'auteurs, secrets industriels,...) conduit à leur attribuer de la valeur ou un potentiel de valeur, ainsi, elles deviennent des objets évaluables et gérables, comme tout autre stock ou actif du patrimoine de l'entreprise (Dudezert, 2012).

Cette vision inspire largement les travaux de recherche sur l'économie des idées, qui considère la connaissance comme un stock d'idée qui alimente les dynamiques macroéconomiques mondiales.

- La vision cognitive

Dans cette vision, la connaissance est étroitement liée aux individus et par conséquent, elle est difficilement évaluable et gérable, contrairement aux deux visions précédentes qui la considèrent comme un objet distinct. Elle constitue une condition d'accès à l'information, qui réside dans « la pensée dialectique » qui transcende et synthétise les contradictions, elle est créée à partir « d'un dualisme antithétique », telle que l'ordre et le désordre, la micro et la macro, la déduction et l'induction, ...etc. Elle est définie comme « un processus dynamique de justification de croyances personnelles envers la réalité » (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000), ainsi, elle est fortement individuelle et difficilement séparable de l'homme.

Par conséquent, deux formes de connaissances se présente ; la connaissance explicite et la connaissance tacite ;

- la première est une connaissance formalisée, codifiable et facile à partager, elle peut être matérialisée par un texte, une image, un dessein ou par tout autre support de langage.
- Par opposition, la connaissance tacite est fortement personnelle et difficilement formalisable, elle comprend les perceptions, les intuitions et les pressentiments, elle est enracinée dans les actions, les procédures, les routines, les valeurs et les émotions. Sa faible structuration l'empêche d'être transmise.

Cette vision est diffusée dans les sciences cognitives.

Ainsi, la connaissance est devenue une ressource importante pour le développement, dans un monde où la seule certitude est l'incertitude et l'unique source d'avantage concurrentiel durable, qu'il soit pour un pays, une industrie ou une firme est le savoir (Nonaka, 1991. Drucker, 1995)

Section 02 : La problématique

Le management des connaissances constitue une opportunité pour l'Algérie afin de développer son économie à travers l'acquisition d'une ressource durable de compétitivité.

- Le développement économique de l'Algérie

L'Algérie vient de célébrer un demi-siècle d'indépendance, acquise suite à une longue guerre de libération qui a coûté de nombreux sacrifices. Une période suffisante pour l'établissement d'un bilan d'étape sur le développement économique du pays, celui-ci reste contrasté, voir mitigé ; il est tantôt positif du point de vue de certains indicateurs économiques et sociaux (notamment macro-économique ; taux de croissance, chômage, etc.) et tantôt négatif du point de vue des moyens et des conditions de sa mise en œuvre (le caractère rentier), ce qui le rend difficilement lisible (Boudjema, 2011).

En revanche, le résultat fait que l'économie algérienne est considérée en 2014 comme « vulnérable » (Banque d'Algérie, 2014), elle est fragilisée par sa forte dépendance aux marchés des hydrocarbures, qui impacte directement la balance de paiement et les finances publiques du pays.

La baisse du prix du baril de pétrole a démontré cette fragilité aux chocs externes (Banque d'Algérie, 2014); la balance commerciale a enregistré un déficit provenant ; d'une part, de la baisse en valeurs des exportations en hydrocarbure qui représentent 98% des exportations, et la poursuite de l'augmentation des importations des biens et de services qui marquaient une croissance annuellement progressive depuis 2012 de 08%, d'autre part. Subséquemment, le budget de l'Etat enregistre un déficit pour la sixième année consécutive, qui représente 07% du Produit intérieur brut (PIB), la baisse des recettes issues de la fiscalité pétrolière qui représente plus de la moitié et l'augmentation des dépenses publiques due à la finalisation des grands projets publics (infrastructures, habitats,... etc.) ont conduit au recours pour la première fois au prélèvement de 20% du Fond de régulation des recettes (FRR) pour le financement du déficit.

L'échec des efforts de diversification de l'économie nationale incombe à deux facteurs importants (Boukrami, 2013) ; l'un se situe au niveau interne et l'autre au niveau externe. Le rapport au monde de l'économie nationale constitue le premier facteur, il détermine la manière selon laquelle sont élaborées et gérées les différentes articulations économiques autour des réseaux de production et d'échange internationaux. En effet, depuis le lancement des réformes

économiques visant la transition vers l'économie de marché durant les années 80, la nature des échanges a été dictée par les institutions internationales (Fond Monétaire International (FMI), Organisation Mondiale du Commerce (OMC), Union Européenne (UE),...) sans passer par un débat national sur ses termes et ses objectifs. Ainsi, faute d'une stratégie industrielle conduite dans le sens de l'ouverture économique, censée améliorer la compétitivité, le pays s'est inscrit dans un processus de désindustrialisation et désagriculturisation, comme le démontre les chiffres issus du FMI ; selon lesquels l'industrie hors hydrocarbures représentait 12,1% du PIB en 1993 et 5,5% en 2009 alors que l'agriculture représentait 10,9% en 1993 et 7,6% en 2009. De plus, le secteur « étranger » n'est pas arrivé à moderniser le restant de l'économie « nationale », bien au contraire, il a consolidé le réseau des importateurs au détriment des producteurs nationaux, ce qui a conduit les Pouvoirs publics à fixer la maîtrise des importations comme l'un des objectifs prioritaires à travers plusieurs mesures depuis 2009 (Credoc, règle 49/51,...), constituant, ainsi, la manifestation des incohérences de la déréglementation du commerce extérieur (Abbès, 2011).

Le second facteur relève de la croyance selon laquelle le développement économique revêt uniquement le caractère matériel et que les formules d'acquisition d'outils technologiques (usine clef en main et produit en main) sont capables de générer le réflexe de production active en tant que thérapie de choc. Cette pensée matérialiste du développement a conduit à la confusion entre l'achat d'une modernité et la promotion d'un processus de développement économique ; si le premier consiste d'un acte d'achat international réalisable en devise, le second est plus profond, il consiste de plusieurs facteurs matériels et immatériels dédiés à la mobilisation des citoyens (Boudjema, 2011). En effet, depuis l'indépendance, le facteur humain a été souvent négligé au détriment ; tantôt des facteurs technico-financier durant la période de l'économie planifiée, tantôt des facteurs économiques durant la période des réformes (Kadri Messaid, 2011). Cette mise en second plan involontaire ou délibérée contribue négativement à tout programme de développement quel que soit son niveau élevé d'élaboration, à travers la perte d'énergie et l'absorption des efforts productifs (Boudjema, 2011. Lamiri, 2013) ; ainsi, l'Algérie a dépensé l'équivalent de 500 milliards de dollars comme investissement public durant les trois derniers programmes de relance économique pour réaliser l'équivalent de 120 à 150 milliard de dollars en infrastructure, la différence proviendrait aux surcoûts et au mauvais management de projet. De plus, la croissance économique est extensive lorsqu'elle est appuyée par l'augmentation des facteurs de production (capital, travail et terre), le pays a réalisé une

croissance de 5,5% en 2014 alors qu'il a été injecté 18% du PIB comme dépense d'appui, alors que dans le monde : une dépense d'appui de 01% du PIB produirait 2% à 3% de croissance.

En dépit de la fragilité économique du pays, la conjoncture mondiale présente à l'Algérie une opportunité de relance qui ne s'est pas présentée depuis au moins deux siècles, grâce à l'émergence du marché globalisé des idées, des connaissances, des biens et des services. Celui-ci a favorisé la diversité des modèles et des stratégies de développement et stimulé la compétitivité sur des domaines de plus en plus vaste, puisque les acteurs du marché y mettent en valeur leurs avantages comparatifs et réduisent leurs handicaps structurels et organisationnels en se référant à des standards mondiaux (Zabouri, 2011).

Ainsi, de nombreux pays ont pu émerger à l'instar du Brésil, l'Inde, la Chine, la Turquie ou la Corée du Sud, qui constituent de parfaits exemples de rattrapage économique. En effet, ces nations ont pour point commun d'avoir réussi à rattraper leur retard économique par rapport aux nations développées depuis une quarantaine d'années ; la Chine est arrivée à concurrencer les Etats Unis et figure régulièrement au deuxième rang dans le classement mondial par PIB, la Corée du Sud a multiplié par dix son PIB alors que la Turquie est accédée au top 10 du classement mondial par PIB.

Ces réussites proviendraient principalement du transfert intelligent des techniques et des pratiques de management moderne, qui sont utilisées par les pays développés et qui leurs permettent de maintenir et de creuser leur suprématie économique et technologique (Lamiri, 2013). En effet, aucun pays ne peut se développer avec des institutions sous-gérer à l'origine du gaspillage, la Chine par exemple a investi massivement dans le développement humain, à travers la promotion du partenariat dans l'éducation et l'enseignement scientifique, elle a réussi le jumelage de plusieurs de ses universités avec des institutions et des écoles de renommée mondiale, ce qui lui a permis de rivaliser avec les Etats Unis en matière d'éducation.

L'Inde avait procédé en 2005 à l'installation d'une Commission national dédiée aux connaissances appelée la « *National Knowledge Commission (NKC)* » lié directement au Premier Ministre, elle possède une double vocation ; l'amélioration du système éducatif pour répondre aux défis du siècle et le développement de la compétitivité du pays en matière de connaissance à travers la promotion de la création des connaissances scientifiques et technologiques (North & Kumta, 2014).

Ces deux exemples illustrent l'intérêt manifesté des pays émergents pour le développement de l'économie du savoir, qui constitue un facteur clef de succès incontournable pour les nations qui souhaiteraient accéder à l'émergence puis au développement.

L'économie du savoir, appelée aussi, l'économie des connaissances ou de l'immatériel, comprend l'ensemble des activités à trait intellectuel ; formation, conseil, expertise, recherche et développement, ... etc. Elle reflète la prédominance du savoir dans l'économie, où la valeur du travail mobilisé est moins importante par rapport aux connaissances mobilisées, elle constitue le préalable de l'acculturation intellectuelle ou « software » à l'acculturation matérielle ou « hardware » indisponible à tout projet de développement (Lamiri, 2014. Nadji, 2011). Elle est considérée dans la situation de l'Algérie comme une opportunité de diversification, du fait de nombreuses retombées positives sur la productivité de tous les secteurs de l'économie, en grande partie dû à la modernisation managériale qui rend nos organisations efficaces et innovantes (Lamiri, 2013).

- **La thématique du management des connaissances**

Le management des connaissances constitue l'un des outils de la modernisation managériale. En effet, depuis le milieu des années 90, les organisations ont commencé à son développement, à l'instar d'institution mondiale telle que la Banque Mondiale ou de grande firme telle que Microsoft en 1997. Une étude menée par KPMG (2000) auprès de 423 firmes situées en Europe de l'ouest et au Etats-Unis a relevé que 81% possédaient un dispositif de management des connaissances.

Cet intérêt était motivé par la contribution du management des connaissances à l'amélioration de l'avantage compétitive (72%), du marketing (75%), la focalisation du client (72%), la compétence des employés (57%) et l'innovation (64%). Outre les avantages qu'il procure aux individus et aux organisations, ses principaux attributs (Ruggle, 1999) peuvent être cerné ci-dessous ;

- La création de nouvelles connaissances.
- L'acquisition de nouvelles connaissances à partir de source externe.
- L'utilisation de connaissances accessibles dans la prise de décision.
- L'implémentation des connaissances dans les processus, les produits et les services.

- La formalisation des connaissances dans des documents, base de données et programmes informatiques.
- L'encouragement à la création de la connaissance en interne.
- Le transfert des connaissances à l'intérieur de l'organisation.

En parallèle de la prolifération des pratiques, les études académiques menées sur le sujet ont connu une évolution, dont le nombre n'a pas cessé de croître de manière à former une courbe ascendante, qui montre que la thématique n'est pas un phénomène de mode contrairement aux autres thèmes tels que le management de la qualité totale ou le *business process reengineering*, qui montrent une courbe en forme de cloche (Koenig, 2012). En effet, de manière chronologique, trois générations d'étude peuvent être distinguées (Anand & Singh, 2011) ;

- La première génération ; comporte les travaux initiaux sur le management des connaissances, notamment ceux de Polyani (1966) et Nonaka et Takeuchi (1995) sur la nature tacite de la connaissance, de Wiig (1993) et Liebowitz & Becklman (1998) sur les fondements de la démarche (définition, avantage potentiel,..)
- La deuxième génération ; comporte les travaux relatifs au développement du management des connaissances, tel que ceux de Holsapple & Joshi (1997) et Rubenstein et al. (2001) sur les structures, de Davenport et al. (1998) sur les projets.
- La troisième génération ; comporte les travaux orientés sur l'impact de la démarche, notamment ; McAdam & Reid (2001) et Wong & Aspinwall (2004) sur les petites et moyennes entreprises, Rowley (2000) et Metaxiotis & Psaras (2003) sur l'éducation et Weber et al. (2002) sur la standardisation.

Cet essor de la thématique a conduit différentes organisations internationales telle que l'*International Knowledge Management Network* (IKMN) ou de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à aborder le sujet au niveau mondial, dont l'étude la plus récente est celle réalisée par OCDE sur les pratiques de management des connaissances au niveau de quatre pays, à savoir : l'Allemagne, le Canada, le Danemark et la France.

Par ailleurs, la thématique a été développée dans certains pays arabes, à l'instar des Emirats Arabes Unis à travers les études de Cader & Al. (2013) et Al Rawi & El Khatib (2009), du Liban telle que Karkoulian, Halawi, & McCarthy (2008), de la Libye telle que l'étude de Belaid Kridan & Steven Goulding (2006), de la Jordanie à travers l'étude de Bourini, F., Khawaldeh, K., & Al-Qudah, S. (2013) et de la Tunisie telle que l'étude de Gaha & Mansour (2004).

En revanche, les études portant sur le management des connaissances en Algérie ne sont pas aussi nombreuses, nous pouvons en dénombré quelques études dont deux nous paraissent significatives, notamment ;

- L'étude réalisée par Seguini (2014) portant sur la mise en place d'un dispositif de management des connaissances au niveau de la Sonatrach :

Cette étude avait analysé la mise en place d'un dispositif de management des connaissances au niveau de la Sonatrach, cette démarche a été motivée par la perte des connaissances engendrée par les départs des collaborateurs de l'entreprise ou à la retraite. La mise en place du dispositif a concerné dans une phase initiale la division PED (*Petroleum engineering and development*), une personne a été formée à l'étranger pour occuper le poste de responsable de management des connaissances. Cependant, bien que le projet ait enregistré des progrès à travers le lancement du système d'information de la PED, il n'a pas pu aboutir, en raison du changement du président directeur général (PDG) de la firme, et par conséquent, le dispositif de management des connaissances est resté suspendue.

- L'étude réalisée par Lachachi (2011) sur le développement du management des connaissances au niveau de la Direction régionale d'Algérie Telecom à Tlemcen :

Cette étude avait permis de relever les nombreuses insuffisances pour le développement du management des connaissances, telle que l'existence d'une stratégie dans ce sens ou un département de recherche et développement, le cloisonnement des services qui réduit le partage des connaissances et conduit à la répétition des erreurs, l'inefficacité du système d'information et l'absence de base de données, la disparité entre les objectifs des dirigeants et ceux des employés et enfin l'absence d'une vision commune. L'étude conclue que sous les conditions précitées, l'organisation subit la déperdition des connaissances.

Ainsi, face à l'engouement mondiale du sujet et au manque d'étude en Algérie nous comptons développer le sujet du management des connaissances. En effet, afin de cerner notre étude, nous nous sommes intéressés au secteur bancaire, dont le choix provient de deux raisons majeures ;

- La première réside dans la nature de l'activité qui n'est pas une activité de production de bien nécessitant la gestion des cycles d'approvisionnement, de production et de commercialisation, mais plutôt une prestation de service, dont le capital intellectuel est

très important dans la mesure où la connaissance constitue une ressource de la compétitivité.

- Alors que la seconde raison apparaît dans le manque observé dans la littérature mondiale consacré au secteur bancaire.

Ce qui nous a conduits à formuler notre question de recherche comme suit ;

- **Quel est le contexte de mise en œuvre du management des connaissances dans le secteur bancaire en Algérie ?**

De ce fait, des questionnements s'imposent, notamment ;

- Quels sont les caractéristiques du contexte favorable à la mise en œuvre du management des connaissances ?
- Quelle est l'implication des ressources humaines en la matière ?
- Comment les nouvelles technologies contribuent-elles ?

Ainsi, afin d'orienter notre recherche nous avons formulé les hypothèses suivantes ;

- Hypothèse n°1 : le développement du management des connaissances ne se fait pas de manière planifiée dans le cadre d'une stratégie.
- Hypothèse n°2 : le rôle des outils technologiques est prédominant dans la mise en œuvre de la démarche.
- Hypothèse n°3 : la disparité entre le secteur public et le secteur privé dans le développement des pratiques.

La pertinence de l'étude réside à donner un aperçu sur l'existence d'un environnement favorable au développement des pratiques managériales mondialement reconnues, qui ont trait à la valorisation du savoir en tant que capital immatériel, et ce au niveau des entreprises activant en Algérie en général, et dans le secteur bancaire en particulier.

La détermination des facteurs critiques de cet environnement permet d'assister le décideur politique dans l'amélioration du climat des affaires en Algérie ; en matière de réforme prioritaire, de mise à niveau des entreprises, d'attribution de subvention et de politique tarifaire. Elle permet aussi d'éclairer la politique économique national visant la diversification des exportations hors hydrocarbure dans l'optique d'un marché globalisé caractérisé par la compétitivité accrue.

CHAPITRE I : PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE

Cette étude permet d'enrichir le corpus de la recherche scientifique par les retours d'expérience issues de ces pratiques, lorsqu'elles existent et dans le cas contraire, la détermination des motifs de leur absence et/ou des raisons de leur incompatibilité, afin d'orienter les mesures d'adaptation de ces pratiques d'une part et d'alimenter les pistes de recherches éventuelles.

Chapitre II

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre vise à présenter le cadre théorique de la recherche sur le management des connaissances dans le secteur bancaire. La première section est focalisée sur les principaux travaux de recherche marquant le management des connaissances ; l'approche systémique et celle cognitive (ressources humaines). La seconde section aborde la particularité du secteur bancaire par rapport au thème en question, tout en présentant le modèle conceptuel proposé par la littérature (le management des connaissances dans le secteur bancaire).

Section 01 : Les approches du management des connaissances

Deux approches majeures existent conformément à l'évolution du management des connaissances ;

- L'approche systémique du management des connaissances

Cette approche est fondée sur le rapprochement entre le management des connaissances et le système d'information, celui-ci a permis la compréhension et l'exploitation de la connaissance comme une ressource classique dans la firme, comme toute autre ressource, en lui définissant un périmètre, des processus spécifiques de gestion et d'exploitation ainsi que des outils technologies (Dudezert, 2012). Ainsi, la connaissance est considérée comme un objet à part, pouvant être géré et évalué.

Cette approche a mis en avant les quatre processus clés composant un système de gestion des connaissances ainsi que les technologies utiles pour chacun, ces processus sont ; la création/collecte, le stockage, le transfert et l'application.

Bien que différentes approches ont été développées par la littérature dans ce sens, celle de Wiig (1993) présente l'avantage d'une description claire et détaillée sur les différents moyens employés dans le système ainsi que la mise en valeur de la connaissance pour l'ensemble des acteurs de l'organisation, individuellement et collectivement.

Le processus de management des connaissances est constitué, selon l'approche de Wiig (1993), de quatre phases séquentielles suivantes ;

- L'acquisition des connaissances (*building knowledge*)
- Le stockage des connaissances (*holding knowledge*)
- Le transfert des connaissances (*pooling knowledge*)
- L'application des connaissances (*applying knowledge*)

Ces phases paraissent indépendantes mais elles sont liées par différentes activités de manière parallèle, comme illustré sur la figure n°05 ci-dessous, elles forment un cycle qui accepte le retour d'une phase en arrière de manière à enrichir l'activité précédente en détail, la dernière phase est liée à la première par un retour d'expérience (*feedback*) qui permet de générer de nouvelles connaissances. Celles-ci sont de toute nature ; expérience personnelle, formation, intelligence, guide, etc. Elles sont stockées et exploitées selon le contexte et le but de leur emploi.

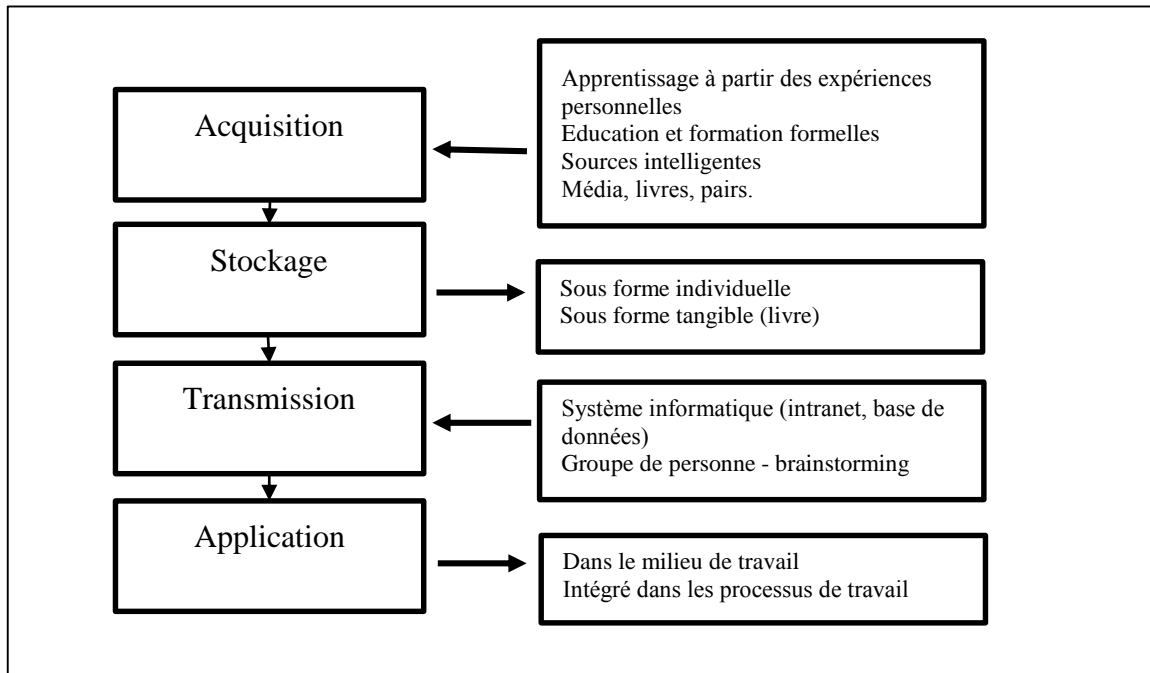


Figure n°05 : le système de management des connaissances adapté du modèle de Wiig (1993) (Dalkir, 2011).

- **L'acquisition des connaissances (*building knowledge*)**

Elle fait référence aux différentes activités de collecte des connaissances, dont les principales sont ;

- L'obtention directe ; à travers les projets de recherche et développement, les innovations individuelles visant l'amélioration des conditions de travail, l'expérimentation, le recrutement de nouvelle personne, le turnover, la consultation d'experts.

- L'analyse ; à travers l'examen des objets qui peuvent être des produits ou des phénomènes (tendance du marché) pour en déduire des résultats.
- La codification et la modélisation ; à travers la formation d'une image mentale qui permet la retranscription écrite sous forme de livre, manuel ou autre.
- L'organisation ; à travers le classement et la catégorisation selon les besoins de l'organisation, ainsi que les standards requis dans le stockage (référentiel connaissance, base de donnée intégrée, ...)

- **Le stockage des connaissances (*holding knowledge*)**

Il consiste des activités ayant trait à :

- L'assimilation à travers l'apprentissage et la remémoration par les employés des connaissances acquises.
- L'accumulation à travers l'emploi de base de données informatisée qui stock les connaissances codifiées.
- L'intégration dans les processus métiers à travers l'adoption des nouvelles connaissances dans les guides et les manuels de procédures ainsi que dans l'organisation de formation spécialisée.
- L'archivage à travers l'emploi d'une librairie scientifique mise à jour régulièrement de manière à éliminer les connaissances obsolètes ou inutilisées, elle inclut les propriétés intellectuelles, les brevets, les rapports techniques, les études de marchés, elle comprend aussi les connaissances détenues par les employés qui peuvent être codifié dans des référentiels sous forme d'astuces, techniques de vente, études de cas ou vidéos démonstratives.

- **Le transfert des connaissances (*pooling knowledge*)**

Il est réalisé à travers les activités suivantes ;

- La coordination par la constitution d'un réseau collaboratif d'individus qui travaille avec le même contenu (objet), de manière à former un réseau équilibré de « qui sait quoi ».
- L'assemblage à travers la codification dans des référentiels (librairie ou base de données) qui facilitent l'accès rapide et la récupération ultérieure.

- L'accès et la récupération à travers les discussions avec des pairs (collaborateurs) ou des experts pour obtenir des avis différents, la consultation des référentiels ou de base de données qui ont été constitués au préalable.

- **L'application des connaissances (*applying knowledge*)**

Elle est réalisée de différentes manières, qui ne sont cités qu'à titre indicatif ;

- L'emploi d'une nouvelle connaissance dans la cadre des activités répétitives ou de routine, tel que la mise en place d'un nouveau standard de production ou de service ou la constitution d'un réseau d'expert accessible aux employés.
- L'utilisation de connaissances acquises pour l'étude de situations exceptionnelles conjoncturelles, tel que la détermination d'un problème et ses potentielles conséquences.
- La synthétisation des solutions possibles, tel que l'identification des options et faire ressortir les plus pertinentes.
- L'utilisation de la connaissance dans la prise de décision, tel que dans le classement des alternatives et la sélection.

La figure ci-dessous illustre la synthèse des principales activités de chaque processus.

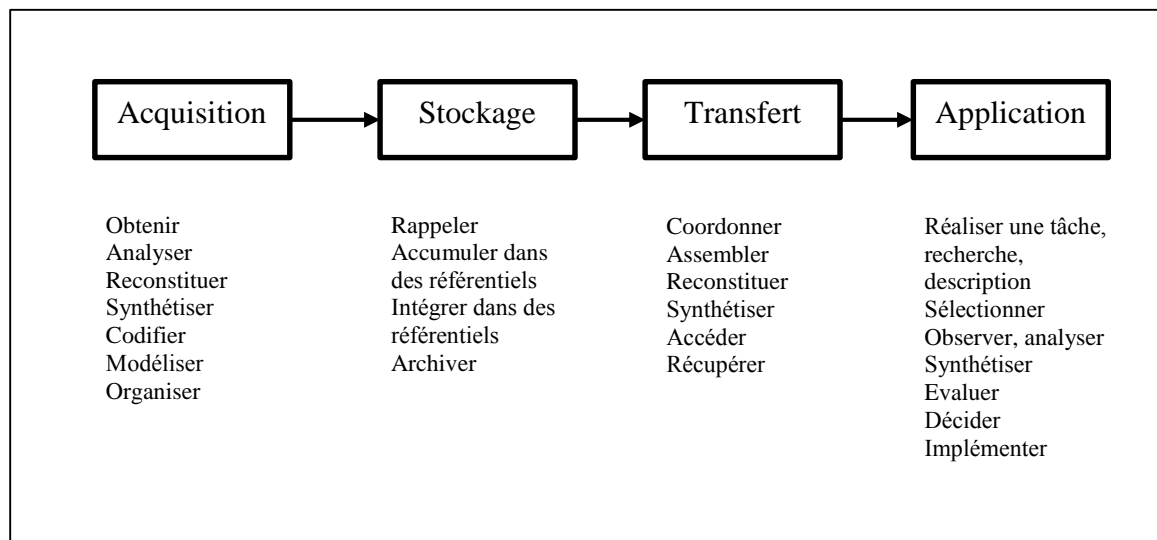


Figure n°06 : les principales activités de chaque processus selon le modèle de Wiig (1993) (Dalkir, 2011).

- **L'approche cognitive du management des connaissances :**

Cette approche est fondée sur le fait que la connaissance est liée aux individus et par conséquent, elle est difficilement séparable. En revanche, la distinction entre les connaissances tacites et explicites a permis d'étudier le processus de sa création à travers l'interaction entre les différents individus, de manière à la mobiliser pour l'action collective.

Le modèle dynamique de création des connaissances dans les organisations a été proposé par Nonaka et Takeuchi, il est constitué de trois éléments ; le processus SECI dans lequel les connaissances se transforment entre tacite et explicite, le BA qui est le contexte partagé pour la création des connaissances et les actifs des connaissances qui se composent des inputs, outputs et des modérateurs.

- **Le processus SECI et la spirale de la connaissance**

La distinction entre les connaissances tacites et explicites a permis de déterminer quatre modes de conversion qui reflètent l'interaction entre chaque type de connaissance telle qu'illustré sur la figure n°07 ; ces modes forment le processus SECI (socialisation, externalisation, combinaison et internalisation) :

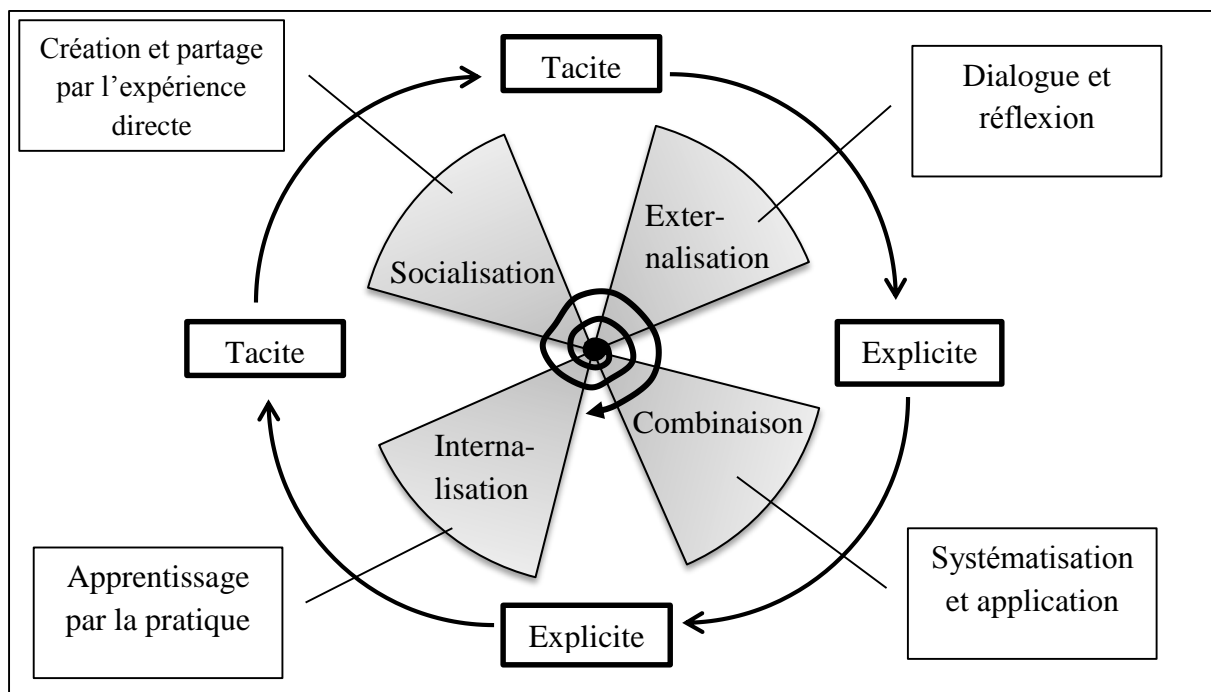


Figure n°07 : Le processus SECI et la spirale de la connaissance (Takeuchi, 2006)

- La socialisation : du tacite vers le tacite

Elle est le processus de conversion d'une nouvelle connaissance tacite à partir du partage d'expérience entre deux individus ou plusieurs, qui ont vécu une longue période dans un espace commun. La socialisation se fait naturellement dans les organisations à travers les travaux de groupe constitué de deux personnes ou de plusieurs telle que le tutorat, le coaching ou le brainstorming, qui permettent l'échange des expériences, des pratiques et des observations. Le meilleur exemple est celui de l'apprenti qui apprend l'art de son maître à partir de l'observation, l'imitation et la pratique. Elle ne se limite pas aux frontières de l'entreprise mais elle peut passer au-delà à travers les réunions ou regroupements informels des employés où des connaissances tacites telles que les perceptions et la confiance mutuelle sont partagées. Elle peut aussi concerner les clients et les fournisseurs de l'entreprise à travers les interactions entretenues avec eux.

- L'externalisation : du tacite vers l'explicite

Elle est le processus de l'articulation de la forme tacite de la connaissance vers la forme explicite, où la connaissance est considérée comme « cristallisée » et prête à être partagée.

Elle se fait à travers le recours séquentiel des métaphores, des analogies, des dessins et des images. Le développement d'un nouveau produit est un parfait exemple, qui montre la transformation d'une idée propre à un individu ou à plusieurs (qualifiés d'experts) en un concept structuré (images, plans, spécimen,...) qui peut être observé et partagé. La réussite de cette conversion dépend fortement des techniques de formalisation employées pour la mémorisation et la transmission des connaissances.

- La combinaison : de l'explicite vers l'explicite

Elle est le processus de conversion d'une connaissance explicite vers une autre connaissance explicite plus complexe et systémique. Elle est réalisé par le traitement de plusieurs sources de savoir à travers la collecte, l'édition et l'association pour former une nouvelle connaissance explicite synthétique et plus complexe, comme le cas de l'amélioration des produits en ajoutant de options ou en modifiant le design. De même, ce mode comprend aussi la répartition d'un concept en plusieurs détails de manière systémique telle que la répartition d'un plan stratégique d'une firme en plans opérationnels, qui consistent de nouvelles connaissances explicites.

- L'internalisation : de l'explicite vers le tacite

Elle est le processus d'incarnation des connaissances à partir de la forme explicite vers la forme tacite, elle ressemble à « l'apprentissage en faisant » appelé aussi « *learning by doing* », qui

consiste à favoriser la répétition des actions par les individus dans le but de les assimiler, elle est réalisée aussi à travers la lecture des guides, des manuels ou des notices relatives aux postes de travail ainsi que les formations cycliques et les simulations.

L'acquisition par les individus de nouvelle connaissance tacite est susceptible de générer une nouvelle spirale des connaissances si elle est partagée avec d'autres individus à travers la socialisation.

La création de la connaissance est un processus dynamique et continu d'interaction entre ses deux formes tacites et explicites. Bien qu'elle soit déterminée par les quatre différents modes, elle ne relève pas uniquement d'un seul mode mais par l'interaction avec les autres modes, telle qu'illustré dans le schéma précédent, qui montre les processus SECI et la spirale des connaissances, cette dernière s'amplifie dans l'interaction et s'agrandit au fur et à mesure qu'elle se déplace entre les niveaux ontologiques.

La spirale s'étend verticalement et horizontalement dans l'organisation, passant du niveau individuel vers celui intra-organisationnel pour atteindre les services, les départements et les divisions, jusqu'à dépasser les frontières de l'organisation pour atteindre le niveau inter-organisationnel, la création de la connaissance organisationnelle est un processus infini qui s'améliore continuellement comme l'illustre le schéma ci-dessous ;

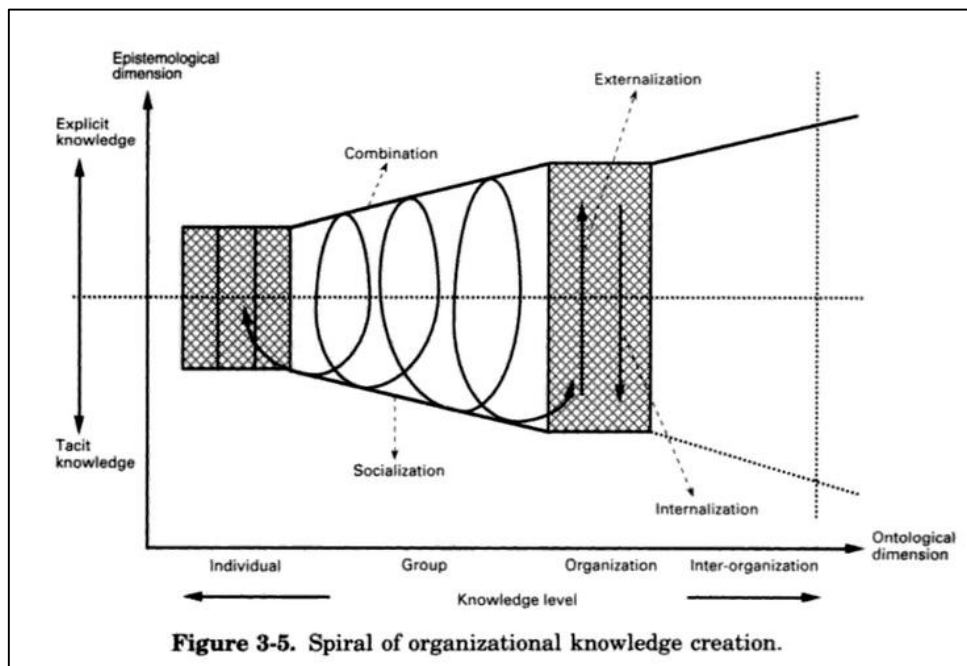


Figure n°08 : La spirale de la création de la connaissance organisationnelle (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995).

- **Le « Ba » : le contexte partagé**

Le « Ba » est un terme japonais qui signifie « place », il représente le contexte partagé entre les individus dans lequel la connaissance est créée et transformée, il ne constitue pas forcément un espace physique, mais aussi un espace virtuel ou mental, qui combine aussi l'espace temporel. En effet, le « Ba » apporte les explications relatives à la détermination du lieu, du moment et de la manière des relations entre les interactions des individus, c'est le point d'intersection entre les individus et les idées, il unifie les espaces physiques tel qu'un bureau ou une salle de réunion, les espaces virtuels tel qu'un email ou un blog, et les espaces mentaux tel qu'une idée ou un sentiment partagé (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000).

Similairement aux processus de création des connaissances, le « Ba » est répartie en quatre types, sur la base de la distinction entre la nature de l'interaction individuelle ou collective et le média employé qui peut être soit physique tel que le face à face ou virtuel tel que les vidéoconférences ou les livres, ces quatre modes sont illustrés sur le schéma ci-dessous ;

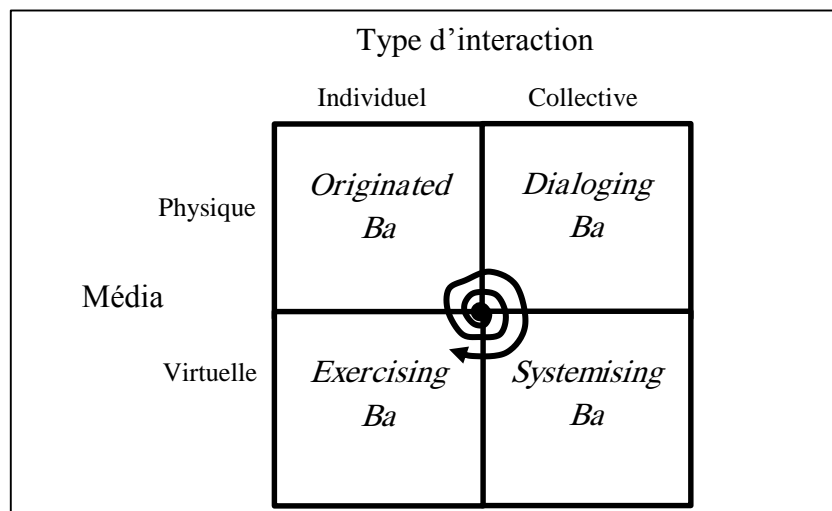


Figure n°09 : Les quatre types de « Ba » (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000).

- *Originating Ba*

Il est défini comme l'espace improvisé dans lequel les individus partagent des expériences, des émotions, des sentiments, des schémas mentaux grâce à l'échange physique qui se fait par le face à face. Il favorise la conversion des connaissances tacites entre elles, ce qui correspond au mode de socialisation.

o *Dialoging Ba*

Il est défini comme l'espace consciemment construit par un groupe d'individus dans lequel ils convertissent leurs modèles mentaux et compétences en langage commun et créent de nouveaux concepts, grâce à l'échange physique par le face à face. Il favorise la conversion des connaissances de la forme tacite vers l'explicite, ce qui correspond au mode d'externalisation.

- *Systemising Ba*

Il est défini comme l'espace virtuel et collectif dans lequel les connaissances explicites sont combinées avec les informations, et par conséquent elles sont généralisées et systématisées dans l'ensemble de l'organisation grâce aux technologies de la communication. Il favorise la conversion des connaissances explicites vers d'autres connaissances de la même forme, ce qui correspond au mode de combinaison.

- *Exercising Ba*

Il est défini comme l'espace virtuel dans lequel les individus s'approprient les connaissances explicites à travers l'application réelle ou la simulation. Il favorise la conversion des connaissances de la forme explicite vers la forme tacite, ce qui correspond au mode d'internalisation.

Le concept de « Ba » est dynamique, il dépasse les frontières micros et macros de l'organisation et peut former un espace plus grand et plus conséquent. En effet, les individus forment le « Ba » des groupes de travail, qui à leur tour forment le « Ba » de l'organisation, en même temps, l'environnement concurrentiel forme aussi le « Ba » de l'organisation. Ainsi, cette amplification du concept contribue à l'enrichissement du processus de création des connaissances, de manière spirale à travers l'interaction entre les quatre types de « Ba ».

- **Les actifs de la connaissance (*knowledge assets*)**

Les actifs de la connaissance sont « les ressources spécifiques à la firme qui lui sont indispensables pour la création de la valeur » (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000), ils sont constitués des inputs, outputs et des modérateurs du modèle, par exemple ; la confiance créée entre les membres de l'organisation constitue un output du processus de création des connaissances et au même temps elle est aussi considérée comme un modérateur pour le contexte partagé ; le « Ba ».

Cependant, il est difficile de mesurer ces actifs en raison de la nature tacite de la connaissance d'une part et de la dynamique du modèle d'autre part, ils sont en constante évolution ; certains

actifs peuvent être des inputs et des outputs en même temps. Bien qu'il soit possible de les mesurer dans un temps « t » donné, cela reste insuffisant pour refléter une image propre de ces actifs (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000).

En revanche, ces actifs peuvent être catégorisés à partir des conditions de leur création et d'exploitation, ils sont classés en quatre catégories, comme suit :

- Les actifs de la connaissance expérimentale

Ils sont constitués à partir du partage des connaissances tacites entre les individus, ils consistent des expériences vécues et des savoir-faire, ainsi que des sentiments tels que les émotions, motivations et confiances.

- Les actifs de la connaissance conceptuelle

Ils sont composés des connaissances explicites articulées autour d'images, symboles et langages, issues de connaissances tacites. Ils comprennent les concepts de produit, les schémas, les plans et toute idée qui possède une forme tangible.

- Les actifs de la connaissance systémique

Ils sont formés à partir de la conversion de connaissances explicites entre elles, ils consistent de documentations spécifiques (manuels, guides, rapports,...) ou de propriétés intellectuelles légalement protégées (licences, brevets,...).

- Les actifs de la connaissance opérationnelle

Ils sont intégrés dans les routines, les tours de main et les pratiques quotidiennes, ils sont constitués par l'intégration de connaissances explicites par les individus, qui à leur tour les mettent en pratique.

Le modèle proposé par Nonaka et Takeuchi sur la manière selon laquelle les organisations gèrent leurs connaissances dans le cadre d'une interaction dynamique entre les membres d'une même organisation d'une part et entre ces mêmes individus et l'environnement qui entoure leur organisation.

En effet, les actifs de la connaissance sont mobilisés dans l'espace partagé « Ba » dans lequel les connaissances se transforment conformément au processus SECI entre les formes tacites et

explicites, qui génèrent une spirale infinie créatrice de nouvelles connaissances grâce à l'interaction entre les différents éléments de l'organisation.

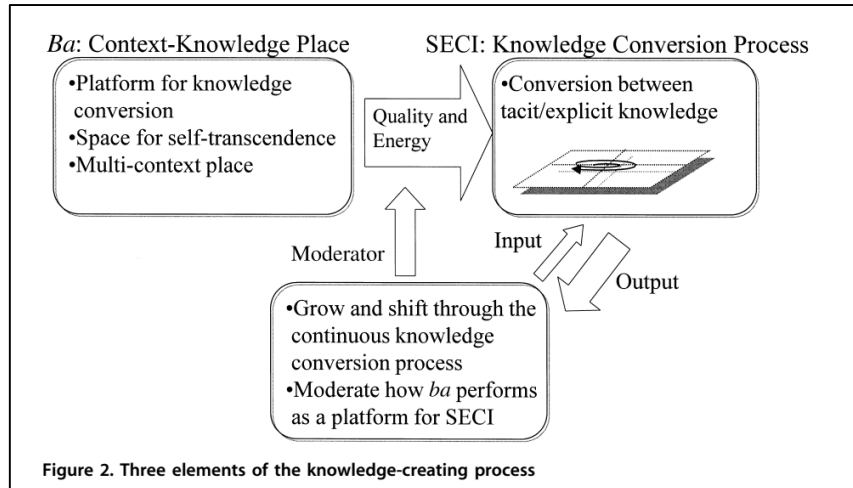


Figure n°10 : Les composantes du modèle dynamique de création des connaissances (Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000).

Section 02 : Le management des connaissances dans les banques

- La particularité du secteur bancaire

Les banques constituent les premiers intermédiaires financiers qui avaient pour fonction traditionnelle de collecter des dépôts et octroyer des crédits, de manière à prêter à moyen et long terme et emprunter à court terme. La manipulation de l'argent dans l'économie et les risques monétaires ont contribué à la spécificité de l'activité, qui était rigoureusement encadrées par les gouvernements.

Cependant, le secteur bancaire a connu des mutations considérables, il est passé en quelques décennies d'une situation de cloisonnement et de segmentation, dans laquelle dominaient les petites institutions spécialisées sur des activités précises qui se caractérisé par une faible connexion entre elles, à un système dominé par les grosses institutions bancaires qui présentent un excès de similarité en matière d'activité et d'interconnexion mondiale, au point de menacer la stabilité des pays (Scialom, 2013).

Cette évolution s'explique par trois facteurs importants (Scialom, 2013. Lamarque, 1999), le premier facteur consiste des innovations technologiques qui ont permis l'évolution des métiers de la banque à travers l'amélioration du traitement et de la circulation des informations, le second facteur relève de la déréglementation et du développement corrélatif des marchés financiers qui ont conditionné la transformation des activités bancaires et le dernier facteur provient de la mondialisation financière qui a favorisé à l'internalisation des banques.

Le contraste est important, en effet durant les années 70, le secteur bancaire était caractérisé dans la plus part des pays du monde par des restrictions significatives sur l'activité et aussi sur la localisation géographique des banques (séparation des activités de banque et de non banque, restrictions à l'entrée, agrément délivré par les autorités compétentes,..), elles étaient aussi accompagnées par des plafonnements sur les taux de crédits dans le cadre de la mise en œuvre des politiques monétaires de l'époque qui se conformait à une approche interventionniste, alors qu'en contrepartie, les ententes et les accords entre les banques étaient tolérées par les gouvernements dans la perspective de préserver la stabilité du système bancaire.

Ainsi, la faiblesse de la concurrence permettait aux banques de dégager des profits largement supérieurs par rapport aux autres secteurs de l'économie qui étaient moins réglementés. Cependant, la tendance s'est vite inversée avec une profonde mutation engendrée par l'accroissement de la concurrence due à la déréglementation et la suppression des barrières à

l'entrée, le développement des marchés des produits dérivés grâce à l'augmentation de la variabilité des taux de change et des taux d'intérêt qui ont conduit à la progression de la demande pour les produits de gestion des risques à l'instar des contrats à termes ou des options, la montée en puissance des investisseurs institutionnels et la diversification internationale des portefeuilles qui ont modifié la gestion collective de l'épargne et la réduction des coûts de transaction grâce au développement technologique des moyens de communication.

Par conséquent, l'industrie bancaire est devenue plus dynamique avec des mouvements de concentration par voie de fusion-acquisition et d'internationalisation des banques, qui exercent dans la même activité partout dans le monde grâce à la formule de banque universelle, qui présente de multiple produit financier : collecte de dépôt, octroi de crédit, prise de participation ou d'opération sur titre. Ainsi, le secteur bancaire est devenu très concurrentiel où la recherche d'un avantage compétitif pouvant améliorer la performance des banques est difficile dans un tel environnement.

En effet, les modèles stratégiques classiques ont longtemps défendu l'idée selon laquelle un avantage compétitif proviendrait uniquement de l'environnement, c'est-à-dire son secteur d'activité, où les firmes sont homogènes et intégreraient toutes ressources hétérogènes développées grâce à leurs mobilités.

L'analyse des chaînes de valeurs de plusieurs banques françaises fait ressortir qu'elles ont tous investit, ces dernières années, de façon quasi égale dans la publicité, la promotion et dans la force de vente afin de fidéliser leur clientèle et d'en attirer d'autre, conformément aux considérations de Porter selon lesquelles ; l'avantage concurrentiel d'une banque dépendrait de l'efficacité des intermédiaires, du mode de présentation des prêts et de leur prix, car la commercialisation et la vente constituent les activités essentielles (Pallas et Labaki, 2008. Porter, 1999. Barney, 1991).

Cependant, cela reste insuffisant à expliquer les différences de performance réalisées par les banques vu qu'elles ont investi de la même manière pour l'acquisition du même avantage compétitif, qui à son tour perd son efficacité. La réponse proviendrait de l'analyse des ressources internes des banques qui sont susceptibles de produire un avantage concurrentiel durable dans le cadre de la théorie des ressources.

- **La connaissance comme ressource critique de compétitivité**

La théorie des ressources, appelée aussi « *Ressource based view* » (RBV) est apparue en réponse aux limites des analyses stratégiques de Porter qui considérait que la profitabilité des entreprises relevait uniquement du secteur d'activité, de la position de la firme ou du produit proposé, alors que dans le long terme, les éléments précités ne pouvaient pas expliciter l'origine de la profitabilité (Depeyre, 2005)

En effet, la RBV stipule que les ressources internes d'une entreprise sont susceptibles de contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Les ressources internes sont constituées de l'ensemble « des actifs, capacités, processus organisationnels, d'information, de connaissances que contrôle une entreprise et lui permette de concevoir et de mettre en place une stratégie pour améliorer son efficacité et son efficience » (Barney, 1991). Ils peuvent être classé en trois catégories ;

- Les ressources relevant du capital physique tel que les équipements, les localisations géographiques, les technologies employées, l'accès aux matières premières,...etc.
- Les ressources relevant du capital humain tel que la formation, l'expérience, l'intelligence, le savoir-faire,...etc.
- Les ressources relevant du capital organisationnel tel que le système de contrôle de gestion, le *reporting*, la planification formelle et informelle,...etc.

Bien que la définition des ressources internes englobe tous les éléments de l'entreprise, la ressource en question doit être « critique » pour pouvoir constituer un avantage compétitif durable, elle doit répondre aux quatre critères suivants (Barney, 1991) ;

- La création de valeur, la ressource doit contribuer de manière à permettre l'exploitation d'opportunité ou la neutralisation de menace dans l'environnement de l'entreprise pour être une ressource stratégique.
- La rareté, qui doit concerner les concurrents actuels et aussi potentiels de l'entreprise, une ressource stratégique possédée par plusieurs firmes perd sa capacité à créer de la valeur.
- L'imitation imparfaite, la ressource doit être difficile à imiter, voir inimitable, ce critère peut provenir par des conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe tel que la culture d'entreprise ou sa réputation, ou d'une « ambiguïté causale » qui désigne la difficulté à interpréter le lien de causalité entre la

ressource et la performance de l'entreprise par l'ensemble des acteurs (responsables de la firme et ses concurrents).

- La non substituabilité ; aucune ressource ne peut se substituer à la ressource critique en question, sinon elle perdrait son potentiel.

Ainsi, la connaissance peut constituer une ressource critique pour la formation d'un avantage compétitif durable si elle répond aux quatre conditions précédemment cités dans le cadre des activités d'une banque. Cependant, la validation des quatre critères n'est possible que lorsque la connaissance est perçue par une vision statique en tant qu'objet à part, il devient évident de déterminer sa valeur, sa rareté, son inimitabilité et l'absence de substitut, tel qu'un brevet d'invention ou un droit d'auteur protégé légalement.

En revanche, dans une vision cognitive, l'exercice devient difficile, d'où l'apport du courant de la « *Knowledge based view* » ou (KBV), qui est considéré comme une excroissance à la théorie des ressources (RBV), car elle présente des arguments utiles pour démontrer que la connaissance est une ressource critique pour l'avantage compétitif (Pallas et Labaki, 2008), elle commence par considérer que l'homme en tant que détenteur de la connaissance est le seul agent économique, alors que l'ensemble des facteurs matériels et immatériels ne sont que le résultat de son action, elles dépendent de l'homme pour leur existence ; ce qui fait que la ressource humaine, et par répercussion la connaissance, est la première ressource stratégique et prédomine sur les ressources physiques et organisationnelles, qui ne sont que l'extension de la première (Sveiby, 2001).

Ainsi, la connaissance comme ressource stratégique répond au premier critère qui est la création de la valeur pour toute firme quel que soit sa nature d'activité, comprenant ainsi les banques. Le critère de la rareté apparaît dans les difficultés relatives à la transmission de certaines connaissances tacites telles que les talents, qui ne sont pas suffisamment structurées pour être transmises (Brilman et Hérard, 2006) ou qui ont un coût de transmission élevé et présente une faible imitation. Ce dernier renvoie aux éléments liés à l'historique de la banque, au phénomène social complexe et à une « ambiguïté causale » (Pallas et Labaki, 2008);

- La connaissance des besoins et des modes de fonctionnement des clients par les banques constituent une base historique précise et unique, conçue à partir de la spécialisation des banques autrefois, avant la déréglementation mondiale.
- Les connaissances tacites relevant du personnel d'une banque sont considérées comme un phénomène social complexe du fait qu'en dépit de la possibilité d'imiter l'organisation

ou les dispositifs mises en place par une banque, une banque concurrente ne réaliserait pas la même performance.

- L'ambiguïté causale provient aussi des connaissances tacites qui sont insuffisamment structurées et difficilement codifiables, ce qui rend la compréhension des relations entre la ressource et les résultats obtenus difficiles, pour la banque elle-même ainsi que pour ses concurrents.

De ce fait, la connaissance constitue une ressource critique pour la banque pour l'obtention d'un avantage compétitif durable, qui n'est utile que si elle est bien exploitée et mise en valeur dans un contexte approprié.

- Le modèle d'analyse du management des connaissances dans les banques

Le modèle d'analyse de management des connaissances dans les établissements bancaires est fondé sur l'existence d'un contexte multidimensionnel qui facilite la création et le transfert de connaissances et qui constitue un indicateur du degré d'orientation des organisations à s'engager dans une démarche de management des connaissances (Pallas-Saltiel, Labaki, 2009).

Le rôle d'un contexte partagé apparaît dans la nature de la connaissance qui est étroitement liée aux individus, ces derniers interagissent dans le cadre de l'exercice de leur fonction et prennent des décisions, qui risquent d'entrer en collision ou de déboucher sur des situations de blocage pour faute d'information, ou de son mauvais traitement. En effet, le contexte reflète la compréhension partagée de l'environnement de la firme ainsi que des différentes interconnexions y afférentes pour l'ensemble de ses individus, et par conséquent, il permet d'harmoniser l'interaction des individus, ce qui fait du contexte partagé l'un des fondements du management des connaissances (Fahey & Prusak. 1998). De plus, la mise en place d'une architecture habilitée à la connaissance contribuerait à sa promotion à l'intérieur de l'organisation (Brown & Duguid.1998). Et comme cité précédemment le concept de « Ba » démontre l'importance du contexte dans la création et la promotion de la connaissance.

Ainsi, le contexte favorable à la création et au transfert des connaissances dans une organisation est constitué de quatre dimensions : organisationnelle, humaine, culturelle et managériale et technologique.

Chaque dimension est illustrée d'exemples bancaires issus de l'étude exploratoire menée les auteurs du modèle « Pallas-Saltiel et Labaki », qui ont analysé trois grandes banques représentatives du paysage bancaire français : Société Générale, BNP Paribas et Caisse d'Épargne sur la période 2000-2006 (Pallas-Saltiel, Labaki, 2009).

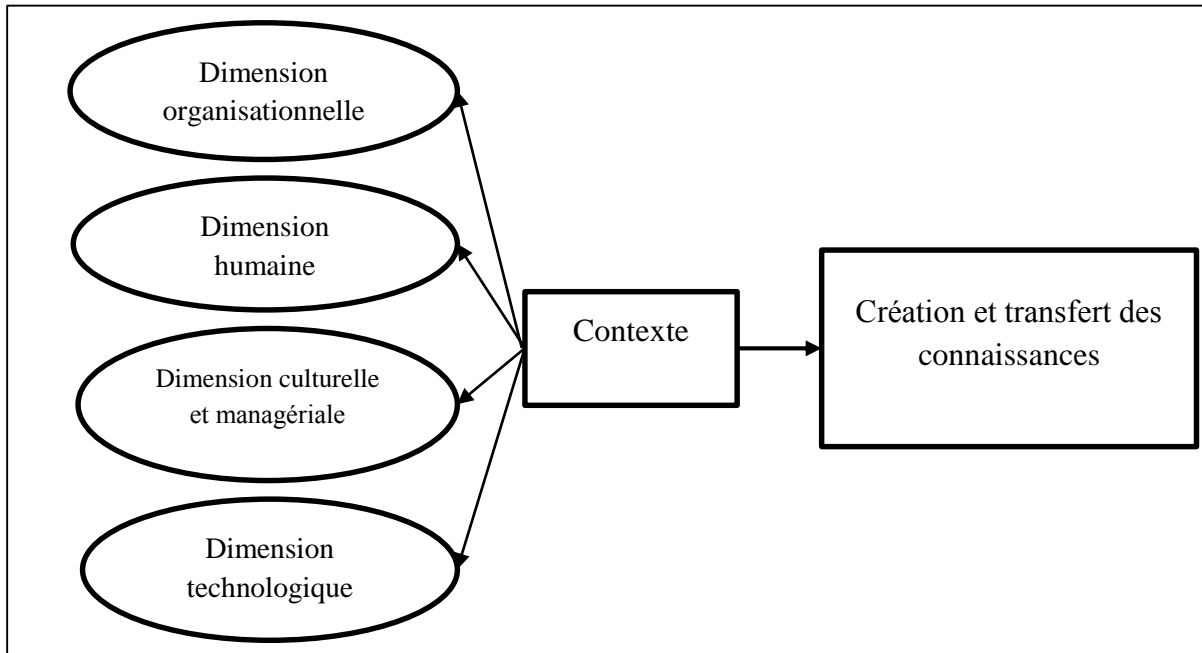


Figure n°11 : le modèle intégrateur du management des connaissances (Pallas-Saltiel, Labaki, 2009).

Les quatre dimensions du management des connaissances sont les suivantes ;

- La dimension organisationnelle

Cette dimension est constituée par une organisation qui favorise les échanges entre les activités, elle est caractérisée par l'existence de structures et de modes d'organisation du travail transversaux, à l'instar des : équipes ad hoc ou de pilotage, des structures transversales aux départements classiques, des interfaces entre fonctions différentes mais complémentaires tels que les relations entre différents laboratoires de recherche ou des relations entre des fonctions de conception, de production et de marketing.

Elle peut même comporter le chevauchement des cycles de développement des produits dans la mesure où les sous-unités de l'organisation gagneraient en communication et en coordination, de manière à créer des relations entre fonctions identiques dans l'entreprise, ce qui contribuera au transfert des bonnes pratiques.

L'exemple de la mise en place d'un comité de pilotage de la démarche de développement durable par la Société Générale (France) en 2002, sous forme d'une division transcendante sous l'aile du comité exécutif, animée par des comités thématiques sous la coordination de la division de la qualité et du développement durable. Celle-ci, animera aussi la politique de la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) à partir de 2004, en apportant son assistance à l'échange et la généralisation des bonnes pratiques au sein des différentes entités de la banque.

- La dimension humaine

Elle apparaît dans la répartition des rôles et la distribution de l'expertise dans la banque, dans le but de promouvoir le dialogue, la communication et l'échange de connaissances entre les employés, à l'instar du dispositif de rotation du personnel « *turnover* » largement diffusé dans les banques permet la compréhension et l'assimilation de l'activité dans ses différents angles, il favorise le recoupement délibéré de l'information, des activités et des responsabilités.

En revanche, la division du travail ne constitue pas pour autant un frein à la création de nouvelles connaissances si les rôles de chacun des salariés sont bien coordonnés, les cadres moyens sont assimilés à des ingénieurs de la connaissance car ils occupent une fonction déterminante dans la mesure où ils sont à la jonction entre les flux d'information verticaux et horizontaux, qui servent d'intermédiaires entre les opérationnels et la direction. Ainsi, grâce à l'interaction dynamique entre ces cadres moyens, les opérationnels et les directeurs que de nouveaux savoirs sont susceptible d'être créés.

Par ailleurs, la constitution de groupe d'auto-organisation tel que les communautés de pratique contribuent sensiblement à la création et la diffusion des connaissances, en raison de leur fort lien sociale à l'origine de leur création ainsi que l'implication des membres de la communauté à travers l'entraide, l'enseignement mutuelle et le partage pour améliorer constamment leur activité.

L'exemple de la BNP Paribas (France) qui a mis en place en 2001 un réseau transversal de « relais qualité » composé de spécialistes, dont la mission consistait à assurer l'animation et l'accompagnement des pôles du groupe aux différentes actions relatives à l'amélioration de la qualité de la banque.

- La dimension culturelle et managériale

Cette dimension est constituée à partir de l'intérêt manifeste à la promotion des connaissances tacites à l'intérieur de l'organisation, qui sont difficilement transmissibles. L'emploi d'outils managériaux adéquats tels que le recours au langage figuratif à travers les métaphores, les images ou les symboles, ou les outils plus formels tels que les chartes et les conventions constituent des outils de démarcation qui aident à l'orientation de l'action des employés dans le sens de l'objectif de l'entreprise, tout en intégrant de nouvelles connaissances (dans les routines).

En effet, les métaphores contribuent à rendre accessibles les connaissances créées à travers l'intégration des nouveaux modèles mentaux conçus à l'issue de la résolution des idées contradictoires véhiculées, d'où l'intérêt des slogans et des devises dans l'inculcation de la culture d'entreprise.

La Société Générale (France) s'est engagée dans une démarche de développement durable (DD) depuis 2003, et dans ce cadre elle avait mis en place un défi intitulé « Innovons à tous les étages » pour récompenser les initiatives individuelles ou collectives en la matière et sensibiliser ses employés en même temps, de même, elle a adopté plusieurs slogans, notamment ; « Une banque au service d'un développement responsable » ou « Une institution de référence en matière de DD », pour démarquer un positionnement culturel explicite sur cette question. Elle a aussi signé « la déclaration des institutions financières sur l'environnement et le DD » et intégré progressivement les principaux indices de DD pour témoigner de son implication managériale.

- La dimension technologique

Cette dimension apparaît à travers l'emploi des multiples outils technologiques qui améliorent la transmission des connaissances, et plus particulièrement celles explicites, dans l'organisation. En effet, les bases de données intégrées, les répertoires dédiés (*wiki*) ou les plateformes collaboratives (*groupeware*, intranet,...) facilitent l'accès à l'information et la promotion de l'échange, ce qui contribue à la transmission et la capitalisation des connaissances.

La Société Générale (France) avait mis en place en 2002 un intranet dédié à la promotion des connaissances en matière de développement durable (DD), ainsi qu'un outil de capitalisation et de partage d'expérience dénommé « Planethic », qui s'est étendu en un site internet ouvert, puis intégrant une fonction de *reporting* accessible par toutes les filiales du groupe Société Générale sur les indicateurs de DD.

Chapitre III

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre consiste à présenter la démarche méthodologique de la recherche. Il se subdivise en deux sections ; la première est consacrée à la description des procédures de collecte d'information et la seconde est dédiée aux procédures d'analyse et de traitement des données collectées.

Section 01 : La démarche méthodologique

- L'approche qualitative de la recherche :

La recherche exploratoire permet la clarification d'un problème qui a été plus ou moins défini, elle contribue à la sélection des sources de données, des méthodes de collecte de données et les informations afférentes, de manière à baliser la réalité à étudier. Elle correspond aux études portées sur des phénomènes inconnus (Trudel, Simard, & Vonarx, 2007).

Dans la recherche exploratoire, l'approche qualitative est souvent employée, car elle permet la compréhension d'une situation particulière propre à un contexte donnée, puisque l'analyse des données et leur interprétation sont procédées par des moyens relevant du discours plutôt que du calcul, par opposition à la démarche quantitative, dans laquelle le respect des paramètres est nécessaire à leur généralisation, au détriment de l'interprétation des données (Mongeau, 2008) ; c'est-à-dire donner un sens à une situation confuse ou inconnue dans la recherche.

L'emploi de l'approche qualitative semble correspondre à notre recherche tant qu'elle s'avère « particulièrement efficace pour explorer des phénomènes complexes » (Gavard-Peret et al., 2008). En effet, notre étude combine deux sujets complexes, notamment ; la connaissance et le contexte partagé, elle consiste à identifier les conditions d'interaction dynamique entre individus, de manière à faire ressortir les quatre dimensions du contexte favorable au management des connaissances.

Pour mieux cerner le contexte, des démarches communes mise en place par les banques ont été sélectionnées, elles forment l'objet de la recherche, ces démarches sont ;

- La modernisation de la télé-compensation.
- La banque multicanale.
- La démarche qualité dans la banque.
- La conformité fiscale volontaire.

Ces démarches s'inscrivent dans le cadre de la modernisation de secteur bancaire et impliquent des processus transverses pour la promotion des connaissances, ces démarches seront développées ultérieurement.

- **Les sources de données :**

Comme toute recherche, notre travail est fondé sur des données primaires et des données secondaires. Les premières sont celles obtenues directement auprès de source de première main, c'est à dire à travers des moyens telle que l'enquête, l'observation ou le questionnaire, alors que les secondes sont constituées de données manipulées par des tiers pour des fins précises, qui apparaissent dans des œuvres publiées telles que des livres, des revues, des études ou autres.

- Les sources de données primaires :

Différents outils existent pour la collecte de donnée qualitative, telle que l'observation, le questionnaire et l'entretien, ce dernier est considéré comme la méthode « la plus utilisées en sciences de gestion » (Gavard-Peret et al. 2008), car elle permet de collecter les données auprès des personnes directement impliquées dans la problématique (Mongeau, 2008).

En effet, l'entretien est perçu comme une conversation avec un objectif ; où un enquêteur/intervieweur tend à favoriser chez un enquêté/interviewé la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche (Gavard-Peret et al. 2008).

Les formes d'entretiens varient selon le nombre de personne interrogées et le niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'interviewé, ainsi, les entretiens peuvent être individuels ou groupés, ils peuvent être mené de manière directif, semi-directif et non directif :

- L'entretien directif (ou dirigé) : les questions et l'ordre de leur apparition sont planifiés.
- L'entretien semi-directif (ou semi dirigé) : certaines questions sont planifiées, mais où la personne interrogée est libre d'aborder d'autres aspects du sujet, dans l'ordre qui lui convient.
- L'entretien non directif (ou non dirigé) : ni les questions, ni l'ordre de leur apparition ne sont prévus. La personne interrogée est libre d'aborder n'importe quel aspect du sujet et dans n'importe quel ordre.

Cette classification permet d'orienter le degré de profondeur des données à collectées et de l'implication du chercheur, ainsi, plus un entretien est non directif plus le degré d'exploration est important et le degré d'intervention de l'intervieweur est réduit, et inversement, plus

l'entretien est directif ; plus le degré d'intervention du chercheur est important et le degré d'exploration est réduit. Comme l'illustre le schéma ci-dessous ;

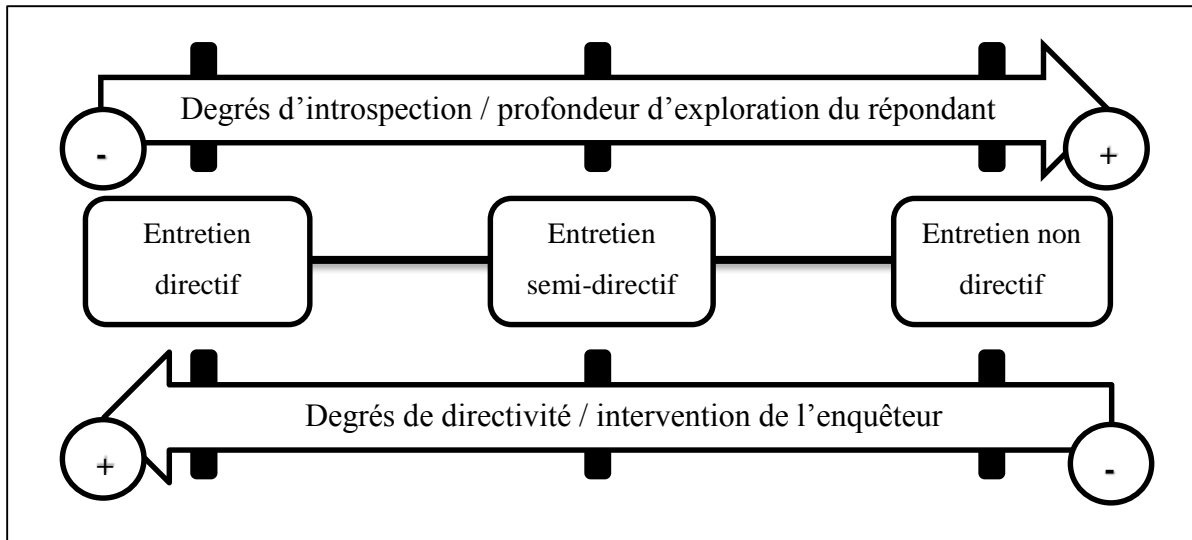


Schéma n°12 : les degrés d'exploration et d'intervention durant un entretien (Gavard-Peret et al., 2008).

Les entretiens individuels semi-directifs semblent bien adaptés à notre cadre de recherche, car ils permettent d'aborder les questions spécifiques identifiées à partir du cadre théorique, tout en restant ouvertes aux éléments imprévus susceptible d'être apportés par les personnes directement impliquées.

Bien que ce type d'entretien soit connu pour sa richesse et sa souplesse, il reste couteux en temps et en énergie durant les phases de collecte et d'analyse des données (Mongeau, 2008).

L'entretien semi directif est conduit à l'aide d'un guide préparé à l'avance, qui contient les thèmes à aborder. L'échantillon visé dans l'étude est constitué des cadres exerçant dans la Direction Générale de chaque banque. La durée moyenne d'un entretien est généralement de 01 à 02 heures.

Le guide d'entretien aborde les questions relatives à la mise en place des démarches entreprises par les banques impliquant le transfert et le partage des connaissances, ces questions ont trait aux conditions de mise en place de chaque démarche, les structures impliquées, les fonctions des personnes impliquées, les mesures d'accompagnement et leurs impacts structurel, humain et matériel, ainsi que les références afférentes.

Le guide d'entretien est structuré en trois parties, dont le modèle est joint en annexe A ;

- L'introduction : qui vise l'établissement d'un climat de confiance à travers la transposition du sujet de la recherche ainsi que les thèmes de l'entretien.
- Le centrage du sujet : composé des questions à aborder pour chaque démarche, ainsi que les approfondissements potentiels déclenchés à travers les phrases de relance, les rappels et les reformulations ainsi que le recours aux techniques projectives.
- La conclusion : qui consiste à la présentation d'un récapitulatif des réponses, permettant la vérification qu'aucun thème n'a été omis durant l'entretien.

Enfin, la conduite de l'entretien individuel repose sur deux éléments importants aux climats d'expression et qui impactent la qualité des données collectées, notamment ; la création d'une ambiance favorable à la discussion et l'attitude à l'écoute.

- Les sources de données secondaires ;

Elles sont constituées des publications et des rapports portant sur le sujet de notre recherche et établis par les acteurs liés à notre échantillon, à savoir les institutions bancaires : les banques ainsi que la Banque d'Algérie, le Ministère des finances, les bureaux d'études notamment KPMG et aussi des publications universitaires.

Les rapports d'activité de la Banque d'Algérie des trois derniers exercices 2012-2014 ont permis de soulever les évolutions du secteur bancaire, quel soit en matière d'infrastructure, de contrôle et de supervision bancaire. Les données communiquées sont exprimés de manière globale reflétant la situation macroéconomique du pays.

Le rapport réalisé par le FMI sur l'évaluation de la stabilité du système financier du pays en 2014, a permis de constituer une vision complémentaire sur le secteur bancaire par rapport aux à la documentation officielle.

Certaines banques ont procédé à la diffusion de leur rapport d'activité par le canal d'internet, et plus particulièrement les banques relevant du secteur privé. De ce fait, l'exploitation dédits rapports a contribué à l'amélioration des données primaires collectées, notamment en matière d'organisation, d'objectif et de politique de ressources humaines.

Par ailleurs, des ouvrages thématiques à l'instar de celui intitulé « Histoire du Ministère des Finances : 50 ans après l'indépendance » publié par le Ministère des Finances ainsi que l'ouvrage « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie - 2015 » publié par

KPMG ont permis de concevoir un aperçu sur l'évolution du secteur bancaire algérien depuis l'indépendance, et plus particulièrement sur le cadre réglementaire et institutionnel.

Enfin, il est utile de souligner que l'article réalisé par Pallas et Labaki publié en 2009, portant sur le management des connaissances dans les établissements bancaires, dans lequel, elles ont proposé le modèle d'analyse, constitue le fondement de notre méthode de recherche.

- **L'objet de la recherche :**

Les démarches visées dans l'étude en vue de ressortir le contexte favorable au MC sont les suivantes ;

- *La modernisation du système de télé-compensation*

La compensation est une technique mise en œuvre par les banques afin d'échanger entre elles les valeurs (chèques, effets de commerce, etc.) remises par leurs clients de manière journalière. Elle peut être bilatérale ou multilatérale, tout dépend du nombre de banques impliquées dans l'opération. Par exemple dans le cadre d'une compensation bilatérale, deux banques ; l'une dénommée « A » et l'autre dénommée « B » vont s'échanger les paiements de leur clients. A la fin de la journée, la banque « A » doit 14 million DA à la banque « B », et cette dernière doit 10 million DA à la banque « A ». La compensation entre les deux banques est réalisée à travers le virement du solde de 04 million DA par la banque « A » vers la banque « B », au lieu du virement par chacune des banques des montants qu'ils leurs sont dues réciproquement.

De ce fait, la compensation permet l'allégement des opérations bancaires à travers le règlement des échanges par un seul virement qui concerne le solde des montants dus au lieu de plusieurs virements, l'efficacité de la technique apparaît beaucoup plus lors de la compensation multilatérale.

En revanche, la croissance exponentielle des échanges et le développement des technologies de communication ont permis l'apparition de la « télé-compensation », qui consiste de la même technique de compensation, à la seule différence qu'elle est réalisée par des moyens informatisés.

En Algérie, la mise en place du système de télé-compensation avait débuté en 2003 dans le cadre de la modernisation des systèmes de paiement, par la Banque d'Algérie, afin de remplacer le système de l'époque, celui de la compensation manuelle. Elle a nécessité le

développement des normes et standards en la matière, la modernisation de l'infrastructure bancaire, notamment des systèmes d'information, ainsi que le renforcement de l'infrastructure des télécommunications (BA, 2015).

En effet, un comité de pilotage a été mise en place, composé des cadres de la Banque d'Algérie (BA) ainsi que certains Directeurs généraux des banques, il assurait le suivi du projet, auquel des groupes de travail ont été formé, au nombre de quatre ;

- Groupe instrument de paiement.
- Groupe monétique.
- Groupe juridique.
- Groupe de soutien.

De plus, l'appel à l'assistance de compétence étrangère était recouru, tel que la Banque mondiale pour des soutiens techniques.

Par ailleurs, une formation a été assurée par la BA pour l'ensemble des banques activant en Algérie, à hauteur de deux personnes par banque, dans des locaux aménagés et équipé du nouveau système.

Le lancement du nouveau système a été de manière progressive, en trois étapes ;

- La pré-production : elle consistait à tester le système en introduisant des données à blanc durant deux mois pour aider l'adaptation des agents formés.
- L'exploitation conjointe : elle était marqué par la présence du fournisseur pour apporter son aide et son soutien durant une année.
- La production finale : qui correspondait officiellement au 17 mai 2006.

En effet, le nouveau système appelé «ATCI», l'abréviation de «Algérie Télé-Compensation Interbancaire », permet l'échange de tous les moyens de paiement de masse : chèques, effets, virements, prélèvements automatiques, opérations sur carte. Il a démarré sa production avec la compensation des chèques normalisés, puis les autres instruments de paiement normalisés ont été progressivement introduits.

Le système est géré par le Centre de Pré-compensation Interbancaire (CPI), filiale de la BA, et exploité par l'ensemble des banques à travers une plateforme informatique dédiée exclusivement, celle-ci consiste d'un système nominatif et de deux systèmes de secours, qui

sont connecté respectivement en SWIFT, CDM et VSAT, qui sont des services fournis par Algérie Télécom.

L'exploitation du système par les banques exige un engagement sous forme de « convention d'adhésion » et la mise à disposition de l'exclusivité

- Du personnel, notamment ceux préalablement formés.
- Des infrastructures, des locaux spécialement aménagés.
- Du matériel, avec des ordinateurs et des scanners dédiés.

Enfin, la BA assure régulièrement l'entretien du système à travers des mises à jour ainsi que des cycles de formation pour le compte du personnel dédié pour l'ensemble des banques.

- *La banque multicanale*

Le concept de banque multicanal est apparu en raison de l'accroissement de la concurrence mondiale, la dérégulation des marchés avec les nouveaux entrants (banque-assurance, banque à distance,...) et le développement des NTIC.

La démarche consiste à présenter aux clients différents moyens d'accès aux prestations fournies, elle permet de donner une image de modernité à la banque et contribue à la réduction des coûts à travers la concentration des forces de ventes sur des tâches plus rémunératrices ainsi qu'à la fidélisation de la clientèle, dont l'enjeu ne cesse de croître.

Le marketing relationnel semble répondre à la double particularité de l'activité bancaire en tant que prestation de service liée à l'argent, en favorisant l'approche relationnelle de l'échange sur le long terme (Garets, 2009).

En Algérie, la plupart des banques semblent conscientes des enjeux du multicanal comme le démontre le tableau n°01 ci-dessous, qui résume les différents canaux employés par les banques ;

Ainsi, au côté des moyens traditionnels qui sont le face à face dans les agences et les automates, sont venus s'ajouter l'internet et les centres d'appel:

- Les automates ; les distributeurs automatiques bancaires (DAB) et les guichets automatiques bancaires (GAB), dont le nombre total installé au niveau national est de 1452 unités en 2014, ainsi que les terminaux de paiements électroniques (TPE) au nombre de 2469 unités.

- Les sites internet : qui fournissent les renseignements de base relative à la banque ; la présentation des services, les adresses utiles, les documents nécessaires,...etc.
- Les services à distance ; qui comprennent les prestations « e-banking » et de « mobile banking» : les services de consultation du compte, l'émission de virement, la commande de chéquier, ... etc.
- Les centres d'appel : dont le rôle consiste à répondre aux questions des clients, les orienter et même les assister dans le suivi de leurs opérations, grâce aux téléopérateurs.

BANQUE / CANAL	Agence	Automate	Site internet	Service à distance	Centre d'appel
BEA	●	●	●	-	-
BNA	●	●	●	-	●
BADR	●	●	●	●	-
BDL	●	●	●	●	●
CPA	●	●	-	●	●
CNEP BANQUE	●	●	●	●	-
AL BARAKA BANK	●	●	●	●	-
ABC BANK	●	-	-	-	-
NATIXIS	●	●	●	●	-
SOCIETE GENERALE ALGERIE	●	●	●	●	●
CITI BANK	●	-	-	-	-
ARAB BANK	●	●	●	●	-
BNP PARISBAS AL DJAZAIR	●	●	●	●	●
TRUST BANK	●	●	●	●	-
AGB	●	●	●	●	-
HOUSING BANK	●	●	●	●	-
FRANSABANK	●	●	●	●	-
CREDIT AGRICOLE CIB	●	-	-	-	-
AL SALAM BANK	●	●	●	●	-
HSBC ALGERIA	●	●	●	●	-

Tableau n°01 : Les différents canaux employés par les banques en Algérie (par l'étudiant)

- *La démarche qualité*

Dans le secteur des services, la qualité constitue un fondement majeur dans la compétitivité des entreprises, elle est considérée comme un moyen efficace de diversification et contribue significativement dans la relation client.

A la différence de la qualité des biens, qui peut être mesuré objectivement par des indicateurs tel que la durabilité ou le nombre de défauts de fabrication, la qualité de service représente « un construit abstrait et diffus » en raison des cinq caractéristiques associées aux services, notamment: l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, la multi-dimensionnalité (contact entre le prestataire, le support de production et le client) et la périssabilité (Pierre Eiglier et Eric Langeard, 1987).

En revanche, deux perspectives se présentent pour la définition de la qualité de service : celle du prestataire et celle du consommateur. Le premier perçoit la qualité par référence à des spécifications physiques et techniques telle que le temps d'attente, la propreté,...etc, alors que le second la perçoit comme un écart entre les bénéfices perçus et les attentes (Boyer et Nefzi, 2009).

Ainsi, des normes de qualité servant de référence mondiale ont été établies par l'Organisation internationale de normalisation, communément connu par l'abréviation « ISO », elles figurent dans la famille des ISO 9000, qui est constitué des normes suivantes :

- La norme ISO 9000 : qui couvre les éléments fondamentaux du management de la qualité en termes de concepts et de vocabulaires.
- La norme ISO 9001 : qui traite les exigences pour la mise en place d'un système de management de la qualité.
- La norme ISO 9004 : qui traite les avantages à long terme du système de management de la qualité.

De ce fait, ces normes véhiculent l'idée qu'une bonne organisation fondée sur le management de la qualité doit conduire à une bonne qualité de service, où le management de la qualité est considéré comme « une organisation orientée vers la satisfaction de ses clients et la recherche d'une amélioration permanente de ses activités » (Canard, 2009).

En revanche, les entreprises procèdent à la certification ISO pour mettre en valeur les démarches qualité engagées envers les clients, à travers le recours à des organismes certificateurs mondialement reconnus à l'instar de ; British Standard Institute (BSI), Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), Bureau Veritas Certification (ex BVQI), Association française pour l'assurance de la qualité (AFAQ), Association française de normalisation (AFNOR), etc.

Selon une étude menée par l'ISO, le secteur des services a constitué 35% du nombre de certification ISO 9001 en 2012 dans le monde, plusieurs banques ont procédé à cette certification notamment ; Bank of America, Deutsh Bank et BNP Paribas en 2000, HSBC UK en 2001, BMCE Bank en 2002 et Abu Dhabi Commercial Bank (ADCB) en 2013 et Ettidjari Wafa Bank en 2014.

La tendance de la certification des banques est arrivée en Algérie à travers les filiales de certaines banques étrangères, qui se démarquent à travers la mise en place d'une démarche qualité.

- *La conformité fiscale volontaire*

La baisse des revenus issus des hydrocarbures et l'augmentation du déficit budgétaire ont conduit les pouvoirs publics à chercher de nouvelles sources de financement interne de l'économie nationale en puisant dans la sphère informelle.

Cette dernière est définie comme l'ensemble « des revenus non déclarés tirés de la production de biens et de services légaux, dans le cadre de transactions monétaires ou d'opérations de troc, donc toutes les activités qui seraient généralement imposables, si elles étaient déclarées au fisc.» (Schneider, 2005).

En dépit des biens faits apportées à l'économie nationale à travers son impact social (création d'emploi, baisse des prix,...), le secteur informel en Algérie est estimé entre 35% et 40%, un taux élevé qui engendre des pertes considérables au Trésor Public et aux organismes de sécurité sociale, au risque de déstructurer la sphère formelle de l'économie (Boudjema, 2011. Lamiri, 2013).

Ainsi, les pouvoirs publics ont procédé au lancement « d'un programme de conformité fiscale volontaire » dans le cadre de la loi de finance complémentaire de l'année 2015, afin d'intégrer les fonds informels dans l'économie nationale.

Le programme s'étale du 02/08/2015 jusqu'au 31/12/2016, et permet à toute personne intéressée de se rapproché auprès des banques et de déposer ses fonds, dont l'origine ne doit correspondre à aucun acte incriminé par le code pénal ou par la législation régissant la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ; une déclaration sur l'honneur faisant foie lors du dépôt, en revanche, la personne s'acquitte en contrepartie du versement d'une taxe forfaitaire unique de 07%.

Le dispositif mise en place par les pouvoirs publics attribut un rôle important aux banques, en tant qu'organismes collecteurs de fonds, du fait que seule la taxe forfaitaire est reversée à l'administration fiscale.

Ainsi, en plus de la sensibilisation du programme, les banques ont été instruite à designer « des chargés de clients spécialisés » disposant des qualifications nécessaires et l'aménagement « d'espace dédié » réservé à la clientèle intéressée par le programme. Celle-ci bénéficierait de certaines facilitations en matière de dépôt telle que l'ouverture immédiate d'un compte bancaire et la délivrance d'une carte bancaire pour les déposants non bancarisés.

En revanche, les banques sont tenues de transmettre quotidiennement, par voie électronique, à l'administration fiscale, notamment : la Direction des grandes entreprises (DGE), la Direction de l'informatique et de la documentation fiscale (DIDF) et la Direction des opérations fiscales et du recouvrement (DOFR) les informations relatives aux montants déposés et les copies des fiches de dépôts. En contrepartie, les banques reçoivent dans un délai n'excédant pas les sept jours à partir de la date de dépôt « un courrier personnalisé » à l'adresse du dépositaire, attestant sa soumission au programme de conformité fiscale volontaire par la Direction générale des impôts.

La réussite du programme de conformité fiscale volontaire dépend en partie de la coordination entre les banques et l'administration fiscale en matière d'échange d'information et de connaissance.

- **Présentation de l'échantillon de l'étude**

La constitution du secteur bancaire en Algérie s'est faite en deux étapes principales ; la première étape correspondait à la mise en place d'un système bancaire national et la seconde étape correspondait à l'ouverture du secteur aux opérateurs privés.

- La première étape : la mise en place d'un système bancaire national

A l'aube de l'indépendance en 1962, l'Algérie s'est doté des instruments juridiques et institutionnels qui ont renforcé sa souveraineté à travers la création de la monnaie nationale, le Dinar Algérien, et la banque centrale : la Banque Centrale d'Algérie. En parallèle, des banques nationales ont été créées progressivement de manière à reprendre les activités des banques étrangères ayant cessé d'activer ou celles dissoutes, telle que le Crédit Populaire d'Algérie

(CPA) créée en 1966 et qui avait repris les activités des cinq banques populaires coloniales ; la Banque Populaire et Industrielle d'Algérie, d'Alger, d'Oran, de Constantine et de Annaba, ou la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) créée en 1967 et qui avait repris successivement les activités de Société Générale, Barclay's Bank, Crédit du Nord et la Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée (BIAM).

Après la nationalisation du secteur, une spécialisation des banques créées a été établie par les pouvoirs publics en 1970, afin de correspondre aux orientations de l'économie planifiée, ainsi chaque banque gérait une branche de l'économie nationale ; agriculture, industrie, artisanat, tourisme, commerce extérieur,...etc. Toutefois, la gestion du secteur relevait du Trésor Public et de l'organe chargé du plan alors que le taux d'intérêt était fixé par l'Etat.

En 1986 a été promulgué le premier texte réglementaire consacré au secteur bancaire, la Loi n°86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit, qui confortait le système bancaire mise en place jusqu'à cette période.

- La deuxième étape : l'ouverture du secteur aux opérateurs privés.

La restructuration des entreprises publiques engagée en 1988 par la Loi n°88-01 du 12/01/1988 relative à l'orientation des entreprises économiques et la promulgation de la Loi n°90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit ont marqué le secteur bancaire à travers la réorganisation fondamentale du système : les réformes ont trait à l'ouverture du marché aux opérateurs privés, la transformation des banques publiques en sociétés par actions, la libéralisation du taux d'intérêt, la réhabilitation de la banque centrale dans son rôle et ses relations avec le Trésor Public, la consécration de l'autonomie de la banque centrale devenue « Banque d'Algérie » et le monopole des banques sur les opérations de banques, ainsi que l'introduction du principe de commercialité, tout en clarifiant le rôle des banques.

La réforme engagée a été consolidé en 2003 à travers la promulgation de l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit, qui conservait les principes introduits par la Loi n°90-10 et l'abrogeant au passage, le nouveau texte vise le renforcement de la sécurité financière et l'amélioration du système de paiement. Il a été complété par l'ordonnance n°10-04 du 26/08/2010 qui encadre la formule du partenariat dans le secteur et le contrôle des banques.

Durant cette période, de nombreuses banques étrangères se sont installées progressivement en Algérie, à travers soit des filiales telle que Société Générale Algérie, BNP Paribas Al Djazair,

Gulf Arab Bank (AGB) ou Trust Bank Algeria, ou des succursales telles que HSBC Algeria ou Arab Bank PLC.

En 2015, le nombre de banque agréée par la Banque d'Algérie s'élève à vingt (20), dont six banques publiques et quatorze banques privées, elles exercent en tant que banque universelle, à l'exception de deux banques qui activent en tant que succursale, le réseau d'agence des banques est illustrée dans le tableau ci-dessous :

n°	Banque	statut	année de création	nombre d'agence
1	CNEP BANQUE	banque universelle	1964	223
2	BNA	banque universelle	1966	202
3	CPA	banque universelle	1966	140
4	BEA	banque universelle	1967	92
5	BADR	banque universelle	1982	300
6	BDL	banque universelle	1982	150
7	AL BARAKA BANK	banque universelle	1991	25
8	CITI BANK	banque universelle	1992	4
9	ABC BANK	banque universelle	1995	23
10	NATIXIS	banque universelle	2000	27
11	SOCIETE GENERALE ALGERIE	banque universelle	2000	86
12	ARAB BANK	succursale de banque	2001	8
13	BNP PARISBAS AL DJAZAIR	banque universelle	2002	71
14	TRUST BANK	banque universelle	2002	17
15	HOUSING BANK	banque universelle	2003	5
16	AGB	banque universelle	2004	48
17	FRANSABANK	banque universelle	2006	3
18	CREDIT AGRICOLE CIB	banque universelle	2007	1
19	AL SALAM BANK	banque universelle	2008	5
20	HSBC ALGERIA	succursale de banque	2008	3

Tableau n°02 : Aperçu du secteur bancaire algérien (source : KPMG, 2015)

Les efforts de modernisation du secteur se sont poursuivis à travers le développement des modes de paiement (carte bancaire, automates,...), l'entrée en service de deux systèmes de paiement interbancaire, notamment le système de télé-compensation (ATCI) et le système de

règlement brut des gros montants (ARTS), l'extension de la banque-assurance et de l'e-banking.

En dépit des efforts précités, le secteur reste peu développé (FMI, 2014) et les progrès enregistrés sont en dessous de ceux atteints par les pays voisins (BA, 2015) ; à titre d'exemple ; une seule banque marocaine « Ettidjari Wafa Bank » dispose de 3331 agences réparties sur 23 pays situés dans trois continents, dont 2636 agences sont situées au Maroc, alors qu'en Algérie, le total des agences toute banque confondue est de 1433 agences, les écarts sont considérables en matière de monétique, comme l'illustre le tableau ci-dessous ;

Monétique	Algérie	Tunisie	Maroc
Carte bancaire (Million)	0,6	2,7	10
GAB/DAB	1452	2070	6234
TPE*	2469	12655	30000

**les chiffres relatives au Maroc sont arrondies.*

Tableau n°03 : comparatif entre l'Algérie, Tunisie et Maroc pour 2014. (rapport Banque d'Algérie 2014, rapport Banque Centrale Tunisienne 2014, rapport Centre Monétique Interbancaire Maroc 2014).

En effet, le secteur bancaire algérien présente une performance relativement insuffisante en matière des services bancaires de base fournis à la clientèle de ménages et des services de distribution de crédits aux petites et moyennes entreprises, qui révèle le potentiel d'inclusion financière et sa portée pour le développement de l'intermédiation financière en Algérie (BA, 2015).

Section 02 : la collecte et l'analyse des données

- La collecte des données primaires :

Pour la sélection de l'échantillon de l'étude, le critère de représentativité territoriale a été retenu, car il s'agit du seul critère disponible permettant la comparabilité entre l'ensemble des banques, contrairement aux autres critères telles que le chiffre d'affaire, le nombre de client ou le nombre de collaborateur, qui ne sont pas disponible de manière homogène.

Ainsi, sur la base de la taille du réseau d'agence, dix (10) sur les vingt banques agréées ont été présélectionné pour l'étude, soit la moitié des acteurs du secteur bancaire.

Les dix banques retenues initialement été composé comme suit :

- Les six banques publiques : CPA, BDL, BADR, BEA, BNA et CNEP Banque.
- Quatre banques privées : BNP Paris bas Al Djazair, Société Générale Algérie, AGB et Al Baraka Bank.

Cependant, certaines difficultés ont entravé la tenue des entretiens pour divers raisons à caractère conjoncturel, notamment ; l'indisponibilité des responsables, la vacance des postes, la mauvaise coordination, l'intermédiation, ... etc. Réduisant ainsi notre échantillon à sept banques, telles que figurants sur le tableau n°04.

Les entretiens ont été réalisé durant la période s'étalant du 15 mars 2016 jusqu'au 15 juin 2016, soit trois mois. Ils ont été réalisés avec des responsables et des cadres des banques, qui exercent dans la direction générale, occupants des postes de : directeur central, responsable d'un département/service ou chargé d'un département/service. L'exception a été faite pour la réalisation d'entretien avec certain directeur d'agence à la condition qu'il cumulait une longue expérience dans la même banque (plus de 10 années).

Le nombre de personne interviewé et la durée cumulé des entretiens sont illustrés dans le tableau ci-dessous ;

N°	BANQUE	Nbr Personne	Durées
1	BDL	01	03 heures
2	CPA	03	07 heures
3	AL BARAKA BANK	04	08 heures
4	SOCIETE GENERALE ALGERIE	03	06 heures
5	BNP PARISBAS AL DJAZAIR	01	03 heures
6	AGB	01	03 heures
7	HOUSING BANK	03	04 heures

Tableau n°04 : l'échantillon de l'étude et durée des entretiens (élaboré par l'étudiant).

L'échantillon de l'étude reste représentatif ; il concerne 35% des banques agréées en Algérie, la structure du capital est diversifiée entre secteur privé et public, il est composé de deux (02) banques publiques (BDL et CPA), deux banques privées françaises (BNP et Société Générale Algérie), deux banques privées du Moyen Orient (AGB et Housing Bank) et une banque à capitaux mixtes privé et public (Al Baraka).

Les entretiens ont été réalisés au niveau des sièges des banques, chaque entretien a duré en moyenne entre 01-02 heures par personne, dont certains avaient nécessité la programmation de rendez-vous différés, la durée cumulée des entretiens est reprise sur le tableau X.

Enfin, il faut souligner que des responsables de la Banque d'Algérie ont été approché pour la réalisation d'entretien sur notre sujet de recherche, dont deux personnes, en l'occurrence ; un conseiller et un directeur central, les échanges ont permis d'enrichir nos données secondaires et orienter les entretiens avec les responsables des banques.

- Les méthodes de traitement et d'analyse des données

L'analyse des données qualitatives est réalisée souvent à l'aide de la méthode de l'analyse de contenu, considérée comme la méthode la plus répandue en science de gestion (Gavard-Peret et al., 2008), en raison des nombreuses possibilités d'analyse qu'elle offre, puisqu'elle permet, entre autre, de :

- Dévoiler les différences dans le style de communication au sein des groupes comparables mais disposant d'un caractère différent (la nationalité par exemple).
- Identifier les attitudes, intentions, croyances et stéréotype de personnes (employés, dirigeants, partenaires,...)

- Comparer les réponses en termes de centres d'intérêts, d'opinions, d'associations d'idées de groupes différents (supérieurs hiérarchiques et subordonnés, hommes et femmes,...)
- Confronter le langage de groupes distincts pour faire apparaître les similitudes et les différences (dirigeants/employés, novice/expert, client produit A/client produit B,...)
- Construire des typologies sur la base des différences et des points communs constatés lors des entretiens.

En effet, la méthode d'analyse de contenu recourt à un ensemble de procédures pour la réalisation d'inférences valides à partir du contenu d'un message ou d'une communication, les inférences réalisées peuvent être faites au sujet de l'émetteur, du message ou du récepteur mais aussi au sujet du contexte et de la situation de la transmission du message.

Bien qu'il n'existe pas de procédure formalisée (Gavard-Peret et al., 2008), l'analyse de contenu est souvent réalisée en trois étapes ; la pré-analyse, la codification et le traitement des résultats.

- *La pré-analyse*

Cette première étape vise à identifier les éléments pertinents issus des données collectées afin de faciliter leur codification. En effet, la retranscription des notes prises lors des entretiens constitue le premier palier de l'analyse des données puisqu'elle permet de trier les informations recueillies, entre ; les informations d'ordre générale, les points de vue et les prises de position, les informations liées à des positions institutionnelles ou hiérarchiques et les informations personnelles.

La retranscription est réalisée en veillant au respect des propos des interviewés de la manière la plus fidèle que possible, sans dénaturations, avec la prise en considération de la différence entre les normes du « parlé » et celles de « l'écrit ».

- *La codification*

La seconde étape consiste à la codification et l'indexation des informations recueillies, qui constitue un appui à l'exploitation des données, en permettant leur compréhension et la comparabilité entre elles.

La codification est effectuée à l'aide d'une grille de codification préalablement définie, composée de « rubriques » et de « catégories ». La grille d'analyse adaptée à notre étude est tirée de celle employée dans le modèle conceptuel de la recherche élaboré par Pallas et Labaki (2008), elle figure dans l'annexe B.

Cette grille d'analyse permet de faire ressortir l'existence des quatre dimensions du contexte favorable au management des connaissances dans chaque démarche entreprise par les banques, à travers l'identification de chaque dimension comme suit ;

- La dimension organisationnelle est reflétée par l'existence de structures organisationnelles chargées de piloter et de coordonner la démarche.
 - La dimension humaine est reflétée par la création de rôles spécifiques dédiés à la démarche.
 - La dimension culturelle est reflétée par les actions relatives à la promotion de la démarche entre l'ensemble des acteurs concernés.
 - La dimension technologique est reflétée par les outils informatisés spécifiques élaborés pour faciliter la création et le partage des connaissances relatives à la démarche.
- *Le traitement des résultats*

La dernière étape consiste par la réalisation des inférences et des interprétations à travers le traitement des résultats.

En effet, les résultats de chaque banque sont traités de manière à faire ressortir les points communs et ceux divergents. Ainsi, deux catégories d'analyse peuvent se présenter ; une analyse intra-bancaire et une analyse interbancaire :

- L'analyse intra-bancaire consiste à examiner les éléments des démarches entreprises par une même banque pour déterminer le contexte favorable au management des connaissances dans la mise en place des démarches en question.
- Alors que l'analyse interbancaire consiste à examiner les éléments des démarches entreprises par les différentes banques pour faire ressortir les points communs.

Enfin, le traitement des données peut être résumé par le schéma ci-dessous :

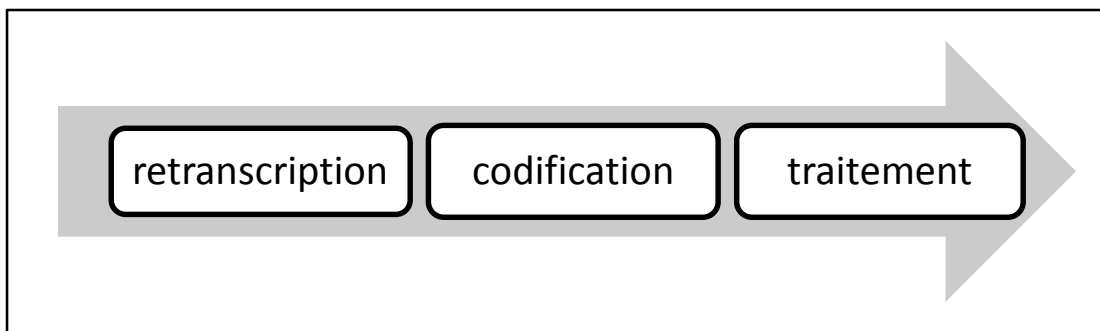


Schéma n°13 : le processus de traitement des données.

Chapitre IV

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS

Le présent chapitre consiste à présenter les résultats issus de l'enquête de terrain et du traitement de la grille d'analyse, qui ont permis d'établir les inférences et les interprétations. Les résultats sont présentés dans la première section, ils sont étalés de manière horizontale et verticale. Alors que l'analyse des résultats figure dans la seconde section.

Section 01 : Les résultats par banque

Les résultats par banque se présentent par démarche et par dimension ;

- Analyse par démarche

Tout d'abord, les quatre démarches faisant partie comme l'objet de notre recherche, ne sont pas prise en charge par l'ensemble des banques constituant notre échantillon. A l'exception des deux démarches relatives à la modernisation de la télé-compensation et la conformité fiscale volontaire, le reste des démarches sont développées de manière différente.

– La démarche n°1 : la télé-compensation

Elle a été mise en place par l'ensemble des banques de l'échantillon car elle entre dans le cadre de la modernisation du secteur à travers l'amélioration des échanges interbancaires et atteindre les standards internationaux en la matière. De ce fait, les banques sont les premières à être concernées. De plus, la démarche a été déployée de manière globalisée qui a été menée par les Pouvoir publics à travers la Banque d'Algérie, certaines banques n'ont pas connu de période de transition depuis la compensation manuelle vers la télé-compensation à l'instar de AGB qui était entrée en activité en 2006, c'est-à-dire la période de lancement du nouveau système.

– La démarche n°2 : la banque multicanale

Bien que les banques semblent conscientes des enjeux de la relation client, le développement de cette démarche reste varié dans l'échantillon. En effet, les banques semblent présenter des offres similaires en matière d'automates et de services à distance (email, *sms banking*,...). En revanche les banques publiques proposent des offres compétitives par rapport aux banques étrangères et notamment françaises, elles comprennent le service de centre d'appel, assuré en collaboration avec Algérie Télécom, cependant, contre toute attente, ce service n'a pas réalisé les buts escomptés puisque le nombre d'appel est en baisse depuis le lancement du service alors que les clients continuent d'affluer sur les agences pour de simple renseignement. En revanche, les banques françaises semblent présenter des offres cohérentes à travers

l'intégration d'application mobile qui complètent leurs gammes. Tandis, que le reste de l'échantillon, une seule banque semble manifester un intérêt à enrichir son offre avec le centre d'appel en l'occurrence AGB, alors que les deux autres se contentent de leurs offres actuelles vu leur part de marché.

– La démarche n°3 : la qualité

Dans le secteur privé, les banques françaises semblent développer cette démarche, grâce à l'implication de leur maison mère respective, en revanche une seule banque à savoir AGB avait entamé la démarche au courant 2015, par contre la Housing Bank avait réduit ses dispositifs en la matière pour se contenter du traitement des réclamations en raison du volume faible de ses clients. Alors que dans le secteur public, les banques semblent se préoccupé plus de la gestion du changement à travers la transition de l'organisation métier vers l'organisation client et le poids de l'héritage historique de la période de l'économie dirigée reste pesant, bien que certaine banque tel que la BDL a émis la volonté de mettre en place une démarche qualité dans le moyen terme.

– La démarche n°4 : la conformité fiscale volontaire

Cette démarche a attribué aux banques le rôle de collecteur de fond par la force de la réglementation, à travers les dispositions de la Loi de finance complémentaire de 2015. Ainsi, elles se sont systématiquement conformées, tout en gérant leur engagement dans la démarche. En effet, les banques publiques se sont naturellement engagées contrairement aux banques privées qui ont gérer leur position à travers la présentation d'un service minimum.

Ainsi, la présence des quatre démarches étudiées peut être illustré dans le tableau ci-dessous ;

BANQUE / DEMARCHE	D1	D2	D3	D4
BDL	●	●	-	●
CPA	●	●	-	●
SGA	●	●	●	●
BNP Paribas El Djazair	●	●	●	●
AL BARAKA BANK	●	●	-	●
AGB	●	●	-	●
HOUSING BANK	●	●	-	●

Tableau n°05 : la présence des quatre démarches analysées de l'étude (élaboré par l'étudiant)

Bien que dans le tableau la démarche n°2 ; banque multicanale apparait mise en place par toute les banques, le niveau de l'offre varie selon les banques entre des offres standardisées (automates,...) et personnalisées (centre d'appel,...).

- **Analyse par dimension**

La présence des quatre dimensions du contexte favorable au management des connaissances n'a pas été détectée systématiquement dans toutes les démarches, si dans certain cas la dimension organisationnelle a été décelée facilement, la dimension culturelle était difficilement manifestée voire absente.

– La dimension organisationnelle

Cette dimension apparait à travers la mise en place d'une structure pluridisciplinaire qui assure la gestion du projet ainsi que de la coordination entre les différentes structures impliquées internes ou externes, cette structure se transforme souvent en direction ou service spécialisé dans la démarche, notamment, le cas de la démarche télé-compensation (CPA) ou la démarche qualité (SGA, BNPD).

En revanche, certaines banques disposent de structures permanentes dédiées à la gestion des projets telle que la cellule « management de projet » (BDL) et le département « organisation et management de projet » (Al Baraka Bank).

– La dimension humaine

Elle apparait à travers la nomination d'une équipe chargée du suivi du projet visant l'implantation de la démarche, cette équipe revêt le caractère pluridisciplinaire afin d'assoir le besoin dans les différents métiers de la banque. La dissolution de l'équipe de projet conduit à l'intégration de ses membres dans les différentes structures dans des postes supérieures, c'est le cas de la démarche qualité (BNPD et SGA) ou le multicanale et la télé-compensation (CPA).

En revanche, lorsque l'équipe chargée du suivi revêt le caractère permanent tel que la cellule « management de projet » (BDL) et le département « organisation et management de projet » (Al Baraka Bank), elle est composée de personnel qualifié dans la gestion de projet.

Par ailleurs, le recours à l'expertise étrangère est courant dans la plus part des démarches, les banques privées bénéficient du soutien des maisons mères (BNPD, SGA, AGB et Housing Bank). D'autre part, la formation est au cœur de toute les démarches, qu'elles soient des formations permanentes ou conjoncturelle (d'initiation), elles contribuent largement à la

diffusion interne de la démarche, telle que la télé-compensation (toute les banques) ou la qualité (toute les banques). Certaines banques ont procédé à la création de centre de formation approprié constitué sous forme d'agence aménagée tel que c'est le cas du centre de formation du CPA (situé à Bousmail) ou le centre de développement des compétence de BNP Paribas Djazair (situé à Ouled Fayet).

– La dimension culturelle et managériale

La composante culturelle est souvent manifestée par des rencontres organisées sous forme de séminaires ou d'atelier ; tel que dans la démarche qualité (SGA) ; où un séminaire et des ateliers ont été organisé par le Groupe Société Générale pour présenter et débattre sur les objectifs de la démarche qualité. Ainsi que dans la démarche de conformité fiscale volontaire (CPA, BDL) ; dans laquelle des séminaires régionaux ont été organisé dans les différentes villes du pays pour présenter les objectifs de la démarche aux autorités locales ainsi qu'aux opérateurs économiques.

En revanche, la composante managériale apparait à travers l'adoption de nouvelles organisations et de procédures, telle que dans la télé-compensation (toutes les banques), qui a conduit à des changements à travers la suppression du poste d'agent chargé de compensation et le développement d'une nouvelle compétence aux autres agents lié au traitement de la télé-compensation ; le scan des chèque et l'imputation des références. La démarche a conduit aussi à l'aménagement de structure approprié pour accueillir les installations, notamment les serveurs et les périphériques de stockage.

Cette composante apparaît aussi par des engagements de la banque envers les pouvoirs publics à travers la participation dans la démarche, telle que la télé-compensation, où toutes les banques ont participé à la constitution du capital du Centre de Pré-compensation Interbancaire (CPI). Ou des engagements envers les clients à travers les médias tels manifestés dans la démarche qualité (SGA), ou aussi l'emploi de slogan reflétant l'engagement ; telle que celui de « esprit de groupe » (SGA) ou « la banque d'un monde qui change » (BNPD).

– La composante technologique

Cette composante est souvent exprimée à travers les outils technologiques afférents à chaque démarche, en plus des programmes supports employés dans le cadre des systèmes d'information des banques, le développement de ces solutions varie d'une banque à l'autre, en effet, la plus part des banques emploient des répertoires d'information sous forme de « *help*

desk » ainsi que des programmes exigés par la BA comme dans le cadre de la télé-compensation ou de la conformité fiscale volontaire.

En revanche, certaines banques ont développé des solutions particulières dans le cadre de la banque multicanale à travers l'intégration de modules tels que le « *sms banking* » ou de « *l'e-banking* » (BNPD, AGB, SGA, Al Baraka Bank). Ou le déploiement de solutions de gestion de relation client dans le cadre la démarche qualité (BNPD, SGA).

Par ailleurs, les banques privées jouissent de l'assistance et de l'expertise de leurs maisons mères respectives (BNPD, SGA, AGB, Al Baraka et Housing Bank), elle recourt rarement à des prestataires étrangers, contrairement aux banques publiques (CPA, BDL), qui dans certains cas font appel à combiner les services de trois prestataires pour une seule solution, telle que le développement du système d'information.

Ainsi, la présence des dimensions du contexte favorable au management des connaissances n'est pas réalisée dans l'ensemble des démarches étudiées et aussi dans les banques, en effet, nous pouvons citer quelques exemples ; la dimension culturelle et managériale n'est pas disponible dans la démarche télé-compensation dans les banques privées, de même, la dimension humaine dans la démarche conformité fiscale volontaire n'est pas aussi disponible.

En revanche, certaines démarches mise en place par des banques ont permis de faire ressortir les quatre dimensions, il s'agit en l'occurrence de la télé-compensation au niveau du CPA et de la démarche qualité à la SGA.

- **Les résultats par banque**

Il s'agit des résultats observés au niveau de la télé-compensation entreprise par le CPA et de la démarche qualité à la SGA.

- **La télé-compensation au Crédit Populaire d'Algérie**

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) présente un contexte favorable au management des connaissances dans le cadre de la mise en place de la télé-compensation, dans laquelle les quatre dimensions du contexte sont identifiables, elles se présentent comme suit ;

- La dimension organisationnelle

Le CPA a constitué un comité de pilotage chargé de la coordination et du suivi du projet de modernisation de la télé-compensation, qui a nécessité la constitution de plusieurs groupes de travail selon les spécialités requises, dont certains étaient permanent et d'autres conjoncturelles selon les missions. Parmi ces groupes figure le groupe juridique spécialisé dans tout ce qui revêt l'aspect réglementaire, le groupe informatique pour ce qui revêt les logiciels et les matériels, le groupe comptable pour tous ce qui revêt les écritures comptables...etc. (au total de sept (07) groupes de travail ont été constitué). Chaque groupe de travail devait valider son travail par la direction concernée pour qu'il soit mis en exploitation par les autres groupes ou par le comité.

La banque a fait appel aussi à un cabinet étranger pour l'aider et l'assister dans le suivi du projet, c'est-à-dire dans sa maîtrise d'œuvre vu son envergure.

La création de la Direction des moyens de paiement (DMP) en 2011 constitue l'aboutissement de la démarche de la modernisation, elle est chargée du suivi et du traitement de l'ensemble des opérations bancaires, elle est issue de la destitution du comité de pilotage, dont les membres l'ont rejoint.

– La dimension humaine

Comme cité précédemment, le comité de pilotage et les groupes de travail sont composé de spécialistes chacun dans son domaine, de plus, le recours à l'expertise étrangère a conforté la réalisation du projet.

Des formations initiales ont été assurées par la Banque d'Algérie pour l'initiation à la télé-compensation, puis des formations internes ont été assurées pour l'ensemble des collaborateurs du CPA grâce à la formation préalable de formateurs et de superviseurs, au nombre de quarante (40) et qui se sont déplacé au niveau des agences sur l'ensemble du territoire national.

Par ailleurs, des formations régulières sont organisées pour les nouvelles recrues ainsi que les collaborateurs sous forme de recyclage au niveau d'une agence virtuelle spécialement aménagée au niveau du centre de formation du CPA situé à Bousmail.

Parmi les conséquences du lancement du projet figurent la disparition de certains métiers notamment celui d'agent chargé de la compensation, qui se déplaçait une fois par semaine pour ladite opération.

– La dimension culturelle et managériale

La formation des collaborateurs a été réalisée par le déplacement des formateurs et des superviseurs au niveau des agences pour une durée d'une semaine, pour promouvoir la pratique et déceler les difficultés éventuelles.

Une campagne médiatique a été lancée pour vulgariser le nouveau système ainsi que prévenir sur le retrait progressif des chèques qui ne répondaient pas aux nouvelles normes admises par le système (appelés chèques non normalisés). En même temps, le CPA avait entamé la production et la distribution de nouveaux chéquiers pour ses clients, qui ont été informé directement par téléphone et par courrier sur le nouveau système.

Les deux points précités constituent la composante culturelle, alors que celle managériale est représentée par l'engagement du CPA à respecter les normes et les procédures mise en place par la BA dans le cadre de l'exploitation du système, notamment, la formation spécialisée des agents, la mise à disposition des infrastructures appropriées ; locaux aménagés et sécurisés, équipements approuvés, conformément à la convention cadre (entre le CPA et la BA) portant sur l'exploitation du système ATCI. Ainsi que la participation dans la constitution du capital de la société chargée de la gestion du système, en l'occurrence le CPI.

– La dimension technologique

Conformément à la convention cadre précitée, le CPA s'est doté des programmes informatiques adéquats, notamment le logiciel fourni par la BA, le logiciel « BULL », ainsi que les logiciels complémentaires à savoir les logiciels permettant le scan et le stockage des images ainsi que l'échange des données. La banque recourt aussi au développement de solution interne tel que le système d'échange de données électroniques « EDE ».

– **La démarche qualité à la Société Générale Algérie**

La Société Générale Algérie (SGA) présente un contexte favorable au management des connaissances dans le cadre la mise en place de la démarche qualité, dans laquelle les quatre dimensions du contexte sont identifiables. En effet, la démarche qualité a été entamée depuis 2009 et avait abouti en 2011 à la certification ISO 9001-2008 sur les activités du commerces internationales, elle entre dans le cadre de la politique du groupe afin de renforcer sa présence dans les pays maghrébins et harmoniser son image à travers le monde.

Les dimensions se présentent comme suit ;

– La dimension organisationnelle

Un département dénommé « qualité » a été mise en place depuis fin 2014, il regroupe trois (03) services ; le service études qualités, service management de la qualité et le service réclamation. Le premier service est chargé de la collecte et la réalisation des études en la matière, qu'elles soient des études internes par des enquêtes de satisfaction, ou externes relevant du domaine académique, le second service est chargé d'assurer le fonctionnement du système de management de la qualité instauré à tous les niveau de la banque et le dernier service traite des réclamations émanant des clients, il faut noter qu'il s'agissait du premier service qui assurait la qualité auparavant.

Ce département relève directement du Secrétariat générale de la banque et dispose de lien direct avec les autres services de la banque pour assurer la mise en œuvre et la conformité de la politique de la qualité retenue par la banque.

En outre, la SGA a recourut à l'assistance d'un cabinet spécialisé, en l'occurrence, le bureau d'étude « AFAQ AFNOR » qui dispose d'une représentation en Algérie, dans le cadre du développement de la démarche qualité dans la banque, il assure aussi l'audit qualité ainsi que la certification, celle-ci est renouvelable tous les deux ans.

– La dimension humaine

La mise en place de la démarche qualité a requiert la constitution d'un comité de pilotage pluridisciplinaire, qui implique la représentation de l'ensemble des activités de la banque. Ce comité a donné naissance à la création du département « qualité », qui assure à son tour le suivi de la démarche.

Dans le but de promouvoir la démarche, un séminaire été organisé en 2015 par le groupe Société Générale et qui s'est étalé sur trois (03) jours, durant lequel l'ensemble des collaborateurs de SGA ont participé.

En même temps, SGA assure des formations régulières sur la qualité en collaboration avec le bureau d'étude « AFAQ AFNOR ».

– La dimension culturelle et managériale

La dimension culturelle apparait dans la démarche participative dans laquelle les principaux points à améliorer ont été fixé, en effet, durant le séminaire organisé par le groupe Société Générale en 2015, les collaborateurs ont participé à des challenges organisés dans des

ateliers pour soulever ces points, qui à leur tour ont été débattu et approuvé durant le séminaire, ces points consistent de la responsabilité, les processus de travail et l'accueil.

La dimension managériale, quant à elle, apparait dans le développement de nouvelles procédures de travail ainsi le lancement du système de management de la qualité en 2015. Elle apparait aussi à travers l'obtention de la certification ISO 9001-2008 pour les activités de commerce extérieure, notamment ; le traitement et la gestion des crédits documentaires, des remises documentaires et des virements commerciaux, ainsi que l'engagement de SGA à la certification progressive des autres activités de la banque, l'engagement s'est manifesté de manière écrite par une lettre du Président du directoire adressé au public par les medias et le site internet de la banque. Ainsi, que l'adoption des slogans tels que « esprit d'équipe », « professionnalisme » et « innovation ».

– La dimension technologique

La SGA est dotée des outils technologiques adéquats grâce au groupe Société Générale, qui lui fournit les outils appropriés ainsi que l'assistance requise. De ce fait, le système d'information actuel lui permet des extensions aisées à tous moment tel que l'intégration du module relative du système de management de la qualité lancé en 2015, la SGA compte améliorer son système de gestion de relation client à travers le lancement du projet « *Reshape* » en 2016.

Section 02 : L'interprétation des résultats

A l'issue des résultats obtenus de notre enquête, nous pouvons relever deux catégories d'interprétations selon le niveau de l'analyse ; la première est située au niveau de la banque en tant qu'unité d'analyse et la seconde se trouve au niveau du secteur bancaire.

- **L'analyse par banque**

Les résultats obtenus permettent de soulever certaines observations sur le contexte favorable au management des connaissances ;

- *Le management des connaissances ne figure sur aucune stratégie bancaire*

Il a été constaté que malgré l'identification des quatre dimensions du contexte du management des connaissances, ce dernier, ne faisait partie d'aucune stratégie bancaire. De plus, durant nos

entretiens avec les différents responsables, nous avons pu observer qu'ils ignoraient ce que constituer le management des connaissances et qu'ils le confondaient avec le système d'information de la banque.

Ce qui confirme que le développement du management des connaissances dans les organisations de manière spontanée, sans aucune planification préalable. Ainsi que la similitude des pratiques de management des connaissances avec celles du système d'information (Dalkir. 2005).

- *Les pratiques de gestion des connaissances sont dominantes*

En absence d'une démarche de management des connaissances exprimée de manière formelle dans les banques, celles-ci semblent s'orienter vers la gestion des connaissances, puisqu'il n'existe pas un objectif de création de la valeur ou de l'acquisition d'un avantage compétitif à partir des connaissances des collaborateurs.

En effet, la gestion des connaissances est considérée comme le premier palier dans la mise en œuvre d'un management des connaissances, du fait qu'elle englobe les processus de collecte, de trie et de distribution des connaissances. Elle vise à formaliser des connaissances accessibles indépendamment des agents qui les ont créés (Ferrary & Pesqueux. 2006).

- *Les pratiques de gestion des connaissances dans les banques sont similaires*

L'identification de chaque dimension dans certaines démarches fait ressortir certaines similarités, notamment dans les démarches de télé-compensation et la conformité fiscale volontaire, ce qui démontre que les banques sont réactives par rapport à certaines démarches guidées par la réglementation. Par contre, les banques ne sont pas proactives dans d'autres démarches telles que la démarche qualité, ce qui appuie leur intérêt manifesté à la recherche de l'information au détriment des connaissances.

Les dimensions identifiées correspondent aux « *dialoging ba* » et « *systemasing ba* » qui favorisent respectivement la transmission des connaissances tacites vers des connaissances explicites et entre les connaissances explicites elles-mêmes. Elles révèlent le rôle des facteurs de contingence dans la définition des pratiques de gestion des connaissances, qui résident dans la nature des activités concernées par la démarche (nouvelles activités ou amélioration de la routine), de la stratégie de la banque (entre diversification ou domination par les coûts) et de leur environnement externe (stable ou turbulent) (Becerra-Fernandez & Sabherwal. 2010).

- *Le faible besoin à la mobilisation des connaissances au détriment des informations*

Les banques semblent manifester un intérêt important à l'information plus qu'à la connaissance, du fait de que les données relatives au marché bancaire sont faibles ou insuffisantes. En effet, durant nos entretiens, les personnes interviewées ont exprimé le besoin d'avoir des informations fiables et exploitables « vue le manque flagrant » de données, surtout en matière de réglementation ; car certains règlements de la BA ou les dispositions légales issues des lois de finances sont « considérés insuffisamment claires », et les textes d'application ou complémentaires arrivent tardivement.

De plus, le manque de données économiques a été aussi soulevé, puisqu'il est difficile de réaliser des études de marché pour déterminer les positions compétitives de chaque banque par segment : client ou produit, et par conséquent il est difficile aussi de réaliser des *benchmarking*.

- **L'analyse du secteur**

A l'issue des résultats obtenus par banques, il semble que le secteur bancaire en Algérie manifeste un faible intérêt au management des connaissances, en dépit de l'identification des quatre dimensions favorables à son développement, en l'occurrence ; la dimension organisationnelle, humaine, culturelle et technologique.

En effet, ce manque d'intérêt reflète la faible compréhension des avantages potentiels de la connaissance en tant que ressources stratégiques pour les banques, ce qui corrobore avec certaines études, à l'instar des études menées par Al Rawi & El Khatib (2009) et Cader et al. (2013) sur l'implémentation des pratiques de management des connaissances dans les banques aux Emirats Arabes Unis, la première étude a révélé qu'il est encore prématuré de parler de pratiques managériales dans ce sens. Alors que la seconde étude a conforté les résultats de la première, tout en précisant la faible implémentation des pratiques au niveau des banques universelles ainsi que des banques islamiques dans le pays, qui se focalisaient beaucoup plus sur la capture et le transfert des connaissances, qui sont considérées comme des étapes préalables au management des connaissances, autrement dit, les banques émiratis pratiquaient de la gestion des connaissances.

De même, l'étude menée par Cross & Willer (2001) sur les pratiques de management des connaissances dans le secteur des banques et assurances, qui a concerné 200 banques et 100 assurances établies en Europe, a révélé que le secteur bancaire manifestait moins d'intérêt par

rapport au secteur des assurances dans l'implémentation des pratiques de management des connaissances, en raison du manque de compréhension et la tendance conservatrice qui freine le changement dans les banques. Le résultat d'une autre étude réalisée par *International Data Corporation (ICT)* et citée par Mizintseva & Gerbina (2009) révèle que seule 20% sur 600 banques européennes développées le management des connaissances.

Par ailleurs, l'environnement dans lequel évoluent les banques en Algérie contribue sensiblement à l'implémentation des pratiques de management des connaissances, dont il constitue l'un des facteurs de contingence (Becerra-Fernandez & Sabherwal. 2010).

En effet, la configuration du secteur qui est dominé par les banques publiques, qu'il soit en terme de nombre d'agence, de collaborateurs, de volume global de ressource ou de volume de crédits consentis, reflète l'implication de l'Etat dans l'orientation du secteur et affaiblit la concurrence, qui à son tour se voit concentrée dans le secteur privée (FMI, 2014).

En revanche, l'intermédiation financière n'est pas aussi favorable, elle est caractérisée, entre autre par : la sous-bancarisation de l'économie nationale, l'accroissement du secteur informel qui fait usage de la monnaie fiduciaire, la faible utilisation des effets de commerce, la complexité du contrôle de changes et les difficultés liées aux transferts de fonds et aux rapatriements des dividendes (Boudjema, 2011).

De ce fait, les banques manifestent moins d'intérêt au développement du management des connaissances.

Conclusion Générale

La conclusion générale

La connaissance constitue une ressource infinie dans la société post-industrielle, elle forme une source d'un avantage compétitive durable pour les firmes si elle est bien exploitée, d'où les enjeux du management des connaissances, qui vise la mobilisation de connaissances individuelles dans le cadre d'une action collective de l'organisation afin de créer de la valeur.

En effet, le management des connaissances s'est développé en deux temps, tout d'abord, en adoptant une approche systémique focalisée sur les technologies de l'information et de la communication, dont le rôle apparaît à travers les processus de collecte, stockage, transformation et exploitation des connaissances, celles-ci revêtaient le caractère explicite. Ensuite, l'émergence de la forme tacite de la connaissance a conduit au développement de l'approche cognitive qui se focaliser sur les individus, où le rôle du management des connaissances est devenu plus vaste en combinant la capitalisation et la valorisation des connaissances individuelles dans l'organisation.

L'essor du management des connaissances dans le monde et le manque de littérature dans le secteur bancaire nous a conduits à aborder la thématique, en dépit de l'importance du capital intellectuel dans les banques.

Notre étude exploratoire menée dans le secteur bancaire algérien avait pour but d'identifier le contexte du développement du management des connaissances.

L'enquête de terrain nous a permis d'identifier les dimensions du contexte favorable au management des connaissances, composé des dimensions organisationnelle, humaine, culturelle et technologique, de manière disparate, en effet, certaines démarches analysées n'ont pas révélé des différences significatives.

L'enquête nous a permis aussi de relever que le développement du management des connaissances ne correspond pas à une stratégie établie par la banque d'une part, et qu'il n'y avait aucune disparité entre le secteur public et privé, bien au contraire, des similitudes dans les pratiques ont conduit à identifier que les banques développaient la gestion des connaissances en adoptant une approche systémique d'autre part.

Par ailleurs, en dépit de l'identification des quatre dimensions du contexte favorable, un manque d'intérêt au management des connaissances a été constaté, confirmant ainsi, certaines études similaires menées dans des pays arabes, dont l'explication proviendrait des facteurs de contingence et plus particulièrement de l'environnement des banques.

En revanche, parmi les limites de l'étude figurent la focalisation du modèle conceptuel sur certains aspects du management des connaissances, en l'occurrence, les processus de création et de transfert des connaissances, sans approcher les processus d'exploitation, ainsi, que la concentration sur des démarches liées à l'amélioration de la relation client sans traiter celles relatives à de la gestion des risques.

Par ailleurs, notre étude ouvre un champ de développement à la thématique du management des connaissances, elle peut être étendue de différente manière, notamment ;

- L'étude de cas sur une seule banque afin de déceler l'ensemble des pratiques de management des connaissances, développées de manière formelle et informelle.
- L'étude chronologique du développement d'une démarche (exemple ; la qualité) et l'identification des pratiques de management des connaissances.

Ou tout simplement, la transposition du modèle conceptuel de l'étude dans d'autre secteur d'activité, tel que ; l'éducation, la santé, l'industrie,...etc.

Enfin, il est utile de rappeler que le management des connaissances n'est pas une finalité mais une démarche permettant d'identifier et de manager les facteurs intangibles qui interviennent dans le processus de création de la valeur pour l'organisation, car « une ampoule dans la douille vaut deux ampoules dans la poche »

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage

- Becerra-Fernandez, I. & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management: systems and processes*. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Boudjema, R. (2011). *Economie du développement de l'Algérie 1962-2010*. Dar El Khaldounia.
- Boukrami, S. (2013). *Questions énergétiques et politique économique*. OPU.
- Brilman, J. & Hérard, J. (2006). *Management concepts et meilleures pratiques* (6th ed., pp. 505-538). Eyrolles.
- Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Paris: Gualino-Lextenso éd.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Delengaigne, X., Mongin, P., & Deschamps, C. (2011). *Organisez vos données personnelles; l'essentiel du personal knowledge management*. Eyrolles.
- Demeure, C. (2008). *Marketing: aide mémoire*. 6th ed. Dunod.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Econ, New York.
- Duzert, A. (2012). *La connaissance dans les entreprises*. Paris: la Découverte.
- Ferrary, M. & Pesqueux, Y. (2006). *Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*. Paris: Economica.
- Gavard-Perret, M., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., Aubert, B., Avenier, M. and Duymedjian, R. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Paris: Pearson Education.
- Ghiglione, R. and Matalon, B. (1998). *Les enquêtes sociologiques*. Paris: A. Colin.
- *Histoire du Ministère des finances 50 ans de réalisations*. (2012). (pp. 37-53).
- Lamiri, A. (2013). *La décennie de la dernière chance*. Chihab éditions.
- Lendrevie, J. and Lévy, J. (n.d.). *Mercator 10e éd, 2013*.
- Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire et sa thèse*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- North, K., & Kumta, G. (2014). *Knowledge management: value creation through organisational learning*. Springer.
- Prax, J. (2000). *Le Guide du knowledge management*. Paris: Dunod.
- Roulleaux Dugage, M. (2008). *Organisation 2.0*. Paris: Eyrolles.
- Ruggles, R., and Holtshouse, D. (1999). *The knowledge advantage*. Dover, N.H.: Capstone Publishers.
- Scialom, L. (2012). *Économie bancaire*. Paris: la Découverte.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

Chapitre d'ouvrage

- Abbès, M. (2011). L'ouverture économique de l'Algérie : le rapport au monde au cœur d'un projet de développement économique. In T. Hafsi, *Le développement économique de l'Algérie: expériences et perspectives* (1st ed., pp. 565-584). Casbah Editions.

- des Garets, V. (2008). La gestion de la relation clients dans la banque. In E. Lamarque, *Management de la banque: risques, relation client, organisation* (2nd ed., pp. 133-147). Pearson.
- Kadri Messaid, H. (2011). La mise au travail industriel: l'épreuve de l'héritage culturel. In M. Benguerna, *Gestion des entreprises, nouvelles compétences sociales et défis interculturels* (1st ed., pp. 221-242). C.R.E.A.D.
- Nadji, S. (2011). Les croyances et les valeurs à propos de la société et de son devenir, sont une force matérielle nécessaire au fonctionnement de toute organisation. In T. Hafsi, *Le développement économique de l'Algérie: expériences et perspectives* (1st ed., pp. 121-158). Casbah éditions.
- Nadji, S. (2011). Les talents, les personnes et la réussite concurrentielle. In T. Hafsi, *Le développement économique de l'Algérie: expériences et perspectives* (1st ed., pp. 526-564). Casbah éditions.
- Nefiodow, L. (2014). The Sixth Kondratieff. The Growth Engine of the 21st Century. In L. Grinin, T. Devezas & A. Korotayev, *Kondratieff waves: Juglar – Kuznets – Kondratieff* (1st ed., pp. 326-353). Volgograd: Uchitel.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1998). The knowledge creating company. In *Harvard Business Review on knowledge management* (pp. 21-46). Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Pallas, V. & Labaki, R. (2008). La gestion des connaissances : un processus stratégique pour la banque. In E. Lamarque, *Management de la banque: risques, relation client, organisation* (2nd ed., pp. 181-206).
- Takeuchi, H. (2006). The new dynamism of the knowledge-creating company. In H. Takeuchi & T. Shibata, *Japan, moving toward a more advanced knowledge economy. Volume 2: advanced knowledge creating company*. (pp. 1-9). Washington, D.C.: The World Bank.
- Takeuchi, H. (2006). The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company. In H. Takeuchi & T. Shibata, *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy - Volume 2: Advanced Knowledge-Creating Companies* (1st ed., pp. 1-10). Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.
- Zabouri, M. (2011). Le marché des idées, des biens et des connaissances. In T. Hafsi, *Le développement économique de l'Algérie: expériences et perspectives* (1st ed., pp. 491-520). Casbah éditions.

Articles

- Al Rawi, K. & El Khatib, S. (2009). Knowledge Management Practices In The Banking Industry: Present And Future State - Case Study. *Journal Of Knowledge Management Practice*, 10(04).
- Anand, A. & Singh, M. (2011). Understanding Knowledge Management: a literature review. *International Journal Of Engineering Science And Technology*, vol. 3 (No 2 feb 2011), 926-939.

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belaid Kridan, A. & Steven Goulding, J. (2006). A case study on knowledge management implementation in the banking sector. *VINE*, 36(2), 211-222. <http://dx.doi.org/10.1108/03055720610683013>
- Bourini, F., Khawaldeh, K., & Al-Qudah, S. (2013). The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan). *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS*, 5(3).
- Boyer, A. & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue Des Sciences De Gestion*, 237-238(3), 43. <http://dx.doi.org/10.3917/rsg.237.0043>
- Brown, J. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90-111. <http://dx.doi.org/10.2307/41165945>
- Cader, Y., Kathleen O'Neill, K., Blooshi, A., Bakheet Al Shouq, A., Hussain Mohamed Fadaaq, B., & Galal Ali, F. (2013). Knowledge management in Islamic and conventional banks in the United Arab Emirates. *Management Research Review*, 36(4), 388-399.
- Cross, R. Weller, S. (2001). Winning through knowledge (knowledge management in banks). *Financial World (UK)*, 19.
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, n°01, novembre, pp.9-14.
- Fahey, L. & Prusak, L. (1998). The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. *California Management Review*, 40(3), 265-276. <http://dx.doi.org/10.2307/41165954>
- Gaha, C. & Mansour, N. (2004). Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration. *Gestion*, 29(2), 19. <http://dx.doi.org/10.3917/riges.292.0019>
- Karkouljian, S., Halawi, L., & McCarthy, R. (2008). Knowledge management formal and informal mentoring. *The Learning Organization*, 15(5), 409-420. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470810898384>
- Lamarque, E. (1999). Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(2, juin 1999), 136-160.
- Margolinas, C. (2014). Connaissance et savoir. Concepts didactiques et perspectives sociologiques ?. *Revue Française De Pédagogie*, (188 / juillet-août-septembre 2014), 13-22.
- Michel, J. (2001). Le knowledge management, entre effet de mode et (ré)invention de la roue... *Documentaliste-Sciences De L'information*, 38(3), 176. <http://dx.doi.org/10.3917/docs.383.0176>
- Mizintseva, M. & Gerbina, T. (2009). Knowledge management practice: Application in commercial banks (a Review). *Scientific And Technical Information Processing*, 36(6), 309-318. <http://dx.doi.org/10.3103/s014768820906001x>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning-Elsevier*, (33), 5-34.

- Pallas-saltiel., V., & Labaki., R. (2009). Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? *Revue française de gestion*(n°191), 139-151. doi: 10.3166/RFG.191.139-151
- Sveiby, K. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Jnl Of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358. <http://dx.doi.org/10.1108/14691930110409651>
- The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting . Daniel Bell. (2000). *The Library Quarterly*, 70(3), 397-399. <http://dx.doi.org/10.1086/603200>
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches qualitatives – Hors Série*, (05), 38-45.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.

Mémoire et thèse

- Seguini, F. (2014). L'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne ; étude de cas Sonatrach. Mémoire Magister en science de gestion : option management des entreprises. Tizi Ouzou ; Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- Lachachi, A. (2010). La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale ; cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom Tlemcen. Mémoire Magister en science de gestion : option management des ressources humaines. Tlemcen ; Université Abou Bakr Belkaid.

Documents officiels

- Centre Monétique Interbancaire. (2015). *Activité monétique au 31/12/2015*. Maroc: Centre Monétique Interbancaire.
- Ministère des finances / Direction générale des impôts, (2015). *instruction ministérielle n°02 du 29/07/2015 définissant les modalités pratiques de mise en œuvre du programme de conformité fiscale volontaire*.
- Ministère des finances / Direction générale des impôts, (2015). *Le programme de conformité fiscale volontaire "pour une relation basée sur la confiance"*. La lettre de la DGI n°77/2015.

Rapport

- Banque Centrale de Tunisie. (2014). *Rapport annuel*.
- Banque d'Algérie. (2015). *Rapport 2014: Evolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
- Ernst & Young. (2014). *The knowledge advantage*. Ernst & Young.
- Fond Monétaire International. (2014). *Evaluation de la stabilité du système financier de l'Algérie*. Washington, D.C.: Fond Monétaire International.
- KPMG. (2000). *Knowledge Management Research Report 2000*. KPMG Consulting.
- KPMG. (2015). *Guide des banques et des établissements financiers en Algérie - 2015*.

Livre blanc

- Balmissse, G. (2006). *Outils du KM: panorama, choix et mise en oeuvre*. (seconde édition actualisée ed.): Knowledge Consulte.

Working paper

- Schneider, F. (2005). L'économie de l'ombre mesurée dans 43 pays. *Revue Problèmes Économiques*, (2880 du 20/07/2005).

Site internet

- ISO - *Organisation internationale de normalisation*. (2016). ISO. Retrieved 22 June 2016, from <http://www.iso.org/iso/fr/>
- Koenig, M. (2012). *What is KM? Knowledge Management Explained*. *KMWorld Magazine*. Retrieved 12 August 2016, from <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>
- *Les mécanismes de compensation et de règlement* /. (2015). *Comprendrelespaiements.com*. Retrieved 15 June 2016, from <http://www.comprendrelespaiements.com/les-mecanismes-de-compensation-et-de-reglement/>
- Mondal, P. (2014). *Essential Characteristics of Post-Industrial Society*. *YourArticleLibrary.com: The Next Generation Library*. Retrieved 10 June 2016, from <http://www.yourarticlelibrary.com/essay/essential-characteristics-of-post-industrial-society/39871/>

Annexes

Annexe A : le guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de l'étude des **pratiques de management des connaissances dans le secteur bancaire en Algérie**.

Le management des connaissances (MC) est défini comme une démarche permettant de créer, d'enrichir, de capitaliser et de diffuser des connaissances à travers un flux optimal qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs en même temps, en vue de l'amélioration de la performance des individus et de la compétitivité de l'organisation.

Le travail de recherche consiste à analyser l'existence d'un **contexte favorable au management des connaissances**, ce contexte est défini par quatre (04) dimensions ;

- La dimension organisationnelle
- La dimension humaine
- La dimension culturelle
- La dimension technologique

L'analyse du processus de mise en place de **certaines démarches** accomplies par les banques permettra de faire ressortir l'existence d'un contexte favorable au MC.

Les **démarches étudiées** sont les suivantes ;

1. La modernisation de la télé-compensation.
2. La démarche de la banque multicanale (rapprochement aux clients ; portail internet, application mobile, centre d'appel, ... etc.)
3. L'amélioration de la qualité des services.
4. La mise en place de la conformité fiscale volontaire (LFC 2015).

Nous vous remercions pour votre participation et nous restons à votre entière disponibilité pour tout renseignement complémentaire.

La démarche « télé-compensation »
--

La « télé-compensation » consiste du traitement automatique des moyens de paiements dématérialisés.

1- Comment a été mise en place la démarche de modernisation de la télé-compensation ?

- a. Le contexte de mise en œuvre : nouveauté, adaptation à un besoin, modernité,...
- b. Mise en œuvre de manière : progressive (par produit / par moyen : automates, internet,...), schéma directeur (plans LT/CT)
- c. La chronologie de la mise en œuvre (les dates clefs)

2- Quelles étaient les principales structures de la banque impliquées dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Création d'un comité de pilotage, d'une direction particulière, des groupes de travail,....
- c. Existe-t-il des structures externes impliquées : Banque d'Algérie, Alliance bancaire, ABEF,...etc.

3- Quels étaient les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Des acteurs externes ; experts, consultants,...

4- Quelles étaient les mesures d'accompagnement ?

- a. En matière d'organisation : réorganisation interne (agence décentralisée, métiers : téléconseiller/chargé client)
- b. En matière de communication :
 - i. Interne : journal interne/note, mise en valeur de la démarche, séminaire/journée d'étude.
 - ii. Externe : campagne publicitaire.
- c. En matière de ressources humaines ; formation, groupe de travail, recrutement/intégration.

- d. En matière technologique : acquisition de logiciel, développement, mise à niveau, intégration de nouvelles options ...

5- Quelle est la référence de la démarche ?

- a. Au niveau national ; convention Banque d'Algérie, convention interbancaire,...
- b. Au niveau international ; certification, maison mère, Bâle I,...

6- Qui assure la coordination de la démarche ?

- a. Structure ou acteur.

7- Nous vous remercions pour votre participation, et nous restons à votre écoute si vous avez des informations à ajouter ?

La démarche « banque multicanale »

Le « multicanale » consiste à proposer au client une multitude de moyen de contact ; le face à face, par téléphone, automates, internet et centre d'appel.

1- Comment a été mise en place la démarche multicanale ?

- a. Le contexte de mise en œuvre : nouveauté, adaptation à un besoin, modernité,...
- b. Mise en œuvre de manière : progressive (par produit / par moyen : automates, internet,...), schéma directeur (plans LT/CT)
- c. La chronologie de la mise en œuvre (les dates clefs)

2- Quelles étaient les principales structures de la banque impliquées dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Création d'un comité de pilotage, d'une direction particulière, des groupes de travail,....
- c. Existe-t-il des structures externes impliquées : Banque d'Algérie, Alliance bancaire, ABEF,...etc.

3- Quels étaient les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Des acteurs externes ; experts, consultants,...

4- Quelles étaient les mesures d'accompagnement ?

- a. En matière d'organisation : réorganisation interne (agence décentralisée, métiers : téléconseiller/chargé client)
- b. En matière de communication :
 - i. Interne : journal interne/note, mise en valeur de la démarche, séminaire/journée d'étude.
 - ii. Externe : campagne publicitaire.
- c. En matière de ressources humaines ; formation, groupe de travail, recrutement/intégration.
- d. En matière technologique : acquisition de logiciel, développement, mise à niveau, intégration de nouvelles options ...

5- Quelles est la référence de la démarche ?

- a. Au niveau national ; convention Banque d'Algérie, convention interbancaire,...
- b. Au niveau international ; certification, maison mère, Bâle I,...

6- Qui assure la coordination de la démarche ?

- a. Structure ou acteur.

7- Nous vous remercions pour votre participation, et nous restons à votre écoute si vous avez des informations à ajouter ?

La démarche « qualité »

La démarche « qualité » consiste de l'ensemble des actions qui visent à la satisfaction du client, elle apparaît à travers des dispositifs telle que le « *Customer Relationship Management : CRM* » ou le « six sigma ».

1- Comment a été mise en place la démarche « qualité » ?

- a. Le contexte de mise en œuvre : nouveauté, adaptation à un besoin, modernité, réputation de la banque...
- b. Mise en œuvre de manière : progressive (par produit / par moyen : automates, internet,...), schéma directeur (plans LT/CT)
- c. La chronologie de la mise en œuvre (les dates clefs / cyclique)

2- Quelles étaient les principales structures de la banque impliquées dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Création d'un comité de pilotage, d'une direction particulière, des groupes de travail,....
- c. Existe-t-il des structures externes impliquées : Banque d'Algérie, Alliance bancaire, ABEF,...etc.

3- Quels étaient les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre ?

- a. Directeur RH, chargé des opérations, conseillers...
- b. Des acteurs externes ; experts, consultants,...

4- Quelles étaient les mesures d'accompagnement ?

- a. En matière d'organisation : réorganisation interne (agence décentralisée, métiers : téléconseiller/chargé client)
- b. En matière de communication :
 - i. Interne : journal interne/note, mise en valeur de la démarche, séminaire/journée d'étude.
 - ii. Externe : campagne publicitaire.
- c. En matière de ressources humaines ; formation, groupe de travail, recrutement/intégration.
- d. En matière technologique : acquisition de logiciel, développement, mise à niveau, intégration de nouvelles options ...

5- Quelles est la référence de la démarche ?

- a. Au niveau national ; convention Banque d'Algérie, convention interbancaire,...
- b. Au niveau international ; certification, maison mère, normes Bâle I, normes Bâle II, agence de notation,...

6- Qui assure la coordination de la démarche ?

- a. Structure ou acteur.

7- Nous vous remercions pour votre participation, et nous restons à votre écoute si vous avez des informations à ajouter ?

La démarche « conformité fiscale »

La « conformité fiscale » s’inscrit dans le cadre de l’application de l’article 43 de la Loi de finance complémentaire de 2015.

1- Comment a été mise en place la démarche « conformité fiscale » ?

- a. Le contexte de mise en œuvre : adaptation à la réglementation, adhésion à un programme national,...
- b. Mise en œuvre de manière : progressive (par produit / par moyen : automates, internet,...), schéma directeur (plans LT/CT)
- c. La chronologie de la mise en œuvre (les dates clefs : préparation avant promulgation de la LFC)

2- Quelles étaient les principales structures de la banque impliquées dans la mise en œuvre ?

- a. Direction, département, service,...
- b. Création d’un comité de pilotage, d’une direction particulière, des groupes de travail,....
- c. Existe-t-il des structures externes impliquées : Banque d’Algérie, Alliance bancaire, Direction générale des impôts,...etc.

3- Quels étaient les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre ?

- a. Directeur RH, chargé des opérations, conseillers...
- b. Des acteurs externes ; experts, consultants,...

4- Quelles étaient les mesures d’accompagnement ?

- a. En matière d'organisation : réorganisation interne.
- b. En matière de communication :
 - i. Interne : journal interne/note, mise en valeur de la démarche, séminaire/journée d'étude.
 - ii. Externe : campagne publicitaire.
- c. En matière de ressources humaines ; formation, groupe de travail, recrutement/intégration.
- d. En matière technologique : acquisition de logiciel, développement, mise à niveau, intégration de nouvelles options ...

5- Quelles est la référence de la démarche ?

- a. Au niveau national ; convention Banque d'Algérie, convention interbancaire, LFC 2015 et arrêté...

6- Qui assure la coordination de la démarche ?

- a. Structure ou acteur.

7- Nous vous remercions pour votre participation, et nous restons à votre écoute si vous avez des informations à ajouter ?

- Démarche : télé-compensation / banque multicanale / qualité / conformité fiscale volontaire.

Dimension	BDL	CPA	SGA	BNP	BARAKA	AGB	HOUSING BANK
Organisationnelle							
Humaine							
Culturelle							
Technologique							

1- La modernisation de la télé- compensation

dimension	BDL	CPA	SGA	BNP	BARAKA	AGB	HOUSING BANK
Organisationnelle	Prise en charge par le département exploitation. Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique (DIPM).	Création de la Direction des moyens de paiement (DMP) en 2011. Avant 2011, la structure pluridisciplinaire en projet. Assistance d'un cabinet étranger pour la maîtrise d'œuvre.	Le suivi est assuré par le département « réseau ».	Le suivi est assuré par le pôle « pôle support réseau » /	Le suivi est assuré par le département « réseau ».	Le suivi est assuré par la « Direction Back office central » : par les départements dinars/devises et domiciliation/apurement.	- Prise en charge par le service « Trésorerie » car le volume des transactions est faible.
Humaine	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie. - Formation de formateurs au niveau interne.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie - Formation de formateurs et de superviseurs au niveau interne. - Les superviseurs se sont déplacés aux agences et y sont restés une semaine.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie. - une formation interne pour le compte des agences. - formation continue assurée sur le tas.	- Formation spécialisée dispensée par la Banque d'Algérie.
Culturelle	aucune	Les clients ont été contactés par mail, et ont reçu des chéquiers normalisés. La présence des superviseurs dans les agences a contribué à l'imprégnation du nouveau système.	aucune	aucune	aucune	aucune	aucune
Technologique	- Développement d'une solution interne conforme aux exigences - Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)	- Acquisition du logiciel spécialisé. Investissement en infrastructure et en matériel afférent (scanner + station de travail)	- Acquisition du logiciel spécialisé « BULL » Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)	- Acquisition du logiciel spécialisé « BULL » Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)	- Développement d'une solution interne conforme aux exigences Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)	- Acquisition du logiciel spécialisé « BULL » Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)	- Acquisition du logiciel spécialisé. - Développement de solution interne complémentaire (scan de chèque) Investissement matériel afférent (scanner + station de travail)

2- La banque multicanale

Dimension	BDL	CPA	SGA	BNP	BARAKA	AGB	HOUSING BANK
Organisationnelle	Une cellule permanente dédiée au « management des projets »	Création de la Direction des moyens de paiement (DMP) en 2011. Avant 2011, la structure pluridisciplinaire en projet. Assistance d'un cabinet étranger pour la maîtrise d'œuvre. Collaboration avec prestataire tiers pour le centre d'appel (Algérie Télécom)	Réorganisation de la banque à distance en 2012. Le « pôle commercial et réseau » et le « pôle support et opérations »	Le « département organisation et informatique » assure la gestion des projets. En collaboration avec les services concernés.	Le département « organisation et management de projet » supervise les projets en collaboration avec les services concernés : moyens de paiement (MP) et soutien au réseau (IT).	Le département « monétique » assure la gestion des automates. Le département « réseau	Aucune structure particulière.
Humaine	Aucune	Equipes permanentes et temporaires. Equipes ; logistique, droit, comptabilité,...	Le développement du métier « téléconseiller » Pour les particuliers et les professionnels.	Le développement du métier « téléconseiller » Tout en favorisant la polyvalence.	Une équipe « management de projet » travaille en collaboration avec « équipe IT » Recours à l'expertise étrangère en matière de sécurité informatique 2016.	Aucune.	Aucune.
Culturelle	Aucune.	En matière de référence ; il est exigé aux prestataires et aux fournisseurs le respect des standards (Banque d'Algérie, VISA,...)	L'esprit du groupe ;	« la banque d'un monde qui change » 2011. Lancement du principe « ma banque, ou je veux, quand je veux et comme je veux » 2014.	Aucune action de sensibilisation externe.	Des campagnes médiatiques suivent chaque produit.	Aucune.
Technologique	- Lancement e-BDL, sms banking et application mobile 2016. - Rénovation du site internet en 2016.	Le e-banking introduit en 2008. Acquisition d'un logiciel auprès d'un éditeur étranger 2005. Le centre d'appel en 2009. Développement de solutions internes telles que EDE en 2012.	Le sms banking 2010 Solution cash management client corporate 2011 Le centre d'appel lancé en 2012 Nouvelle solution monétique « selectsystem » 2013 Le libre-service bancaire 2015	Lancement du site internet en 2011. Extension des services GAB on line 2011. Développement du cash management 2013 Le Direct Call (ex Call Center), application mobile «My Bank » 2014 Rénovation du site internet en 2015.	Introduction d'un progiciel S.I. en 2013 supportant le e-banking et le sms banking. Ce dernier est entré en exploitation en 2015. Le mobile banking est en étude 2016.	Lancement site internet 2009. Une agence « Self Banking » en 2012. Sms banking 2012. Lancement du « workflow » 2013. e-paiement VISA 2013.	Le site internet constitue une simple interface. Les services à distance sont gérés par le logiciel central.

3- La démarche qualité

Dimension	BDL	CPA	SGA	BNP	BARAKA	AGB	HOUSING BANK
Organisationnelle	- Réflexion projeté à l'avenir sur la création d'un département dédié à la « Qualité » en raison des nouvelles orientations stratégiques de la banque 2015-16.	- Changement d'organisation en 2009 - Transition « métier » vers « client » - prise en charge des réclamations.	- Création d'un département « Qualité » en 2014 - Mise en place d'un système « management de la qualité » en 2011. - Engagement avec « AFAQ AFNOR » pour réaliser les audits de la qualité de la banque.	- Un service est dédié à la « Qualité » sous le département « Marque, communication et qualité ». - Centre relation client (CRC)	Aucune.	- Le « service réseau et qualité » 2012. - Réflexion lancé en 2015 sur la création d'un département dédié à la « Qualité » en scindant le service en question. Car les nouvelles orientations stratégiques 2015.	- Suppression du département « Qualité » en 2005 pour s'adapter à la stratégie de répartition nationale. - Prise en charge des réclamations des clients.
Humaine	Aucune.	- Formation régulière à l'accueil - Création du poste « chargé client » au niveau des agences.	- Formation sur les normes ISO 9001-2008 - Organisation d'un séminaire sur la qualité par la maison mère en 2015. - Recours à l'expertise de la maison mère.	- La formation est orientée par le principe « Amélioration Continue de la Efficacité (ACE) » - Centre de développement des compétences de la banque. - Instauration d'une boîte à idée. -	Aucune.	Formation destiné aux agences pour améliorer l'accueil 2013.	Aucune
Culturelle	Aucune.	- Aucune	- Certification ISO 9001-2008 pour les opérations commerces extérieurs en 2011. - Engagement pour la certification de l'ensemble des produits de la banque 2015. - Implication des collaborateurs à travers la détermination des points à améliorer (responsabilité, accueil et process).	- Certification ISO 9001-2008 pour les opérations commerces extérieures en 2011. - Des affiches publicitaires ont été élaboré 2011. - Certification ISO sur les opérations monétiques 2014.	Aucune.	- Un sondage a été réalisé par internet auprès des clients 2012. - Des visites « client mystère » au niveau des agences 2012.	Aucune
Technologique	Aucune.	CRM en voie de développement.	- CRM + SI - SQM	CRM + SI	Dispose d'un système d'information intégré.	Dispose d'un système d'information intégré.	Aucune

4- La conformité fiscale volontaire

Dimension	BDL	CPA	SGA	BNP	BARAKA	AGB	HOUSING BANK
Organisationnelle	Le suivi est assuré par le département « exploitation ».	Installation d'une cellule spéciale DG/réseau/DGI	Le suivi est assuré par le département « commercial et réseau ».	Le suivi est assuré par le département « opérations » et celui « clientèles particulier et entreprise ».	Le suivi est assuré par le département « exploitation et banque de détail ».	Le suivi est assuré par « back office central ».	Le suivi est assuré par la « Direction conformité et procédure » et la « Direction Risk Management »
Humaine	Des objectifs ont été arrêtés pour chaque agence. Une note interne a été communiquée aux agences.	Une note interne a été communiquée aux agences.	Une note interne a été communiquée aux agences.	Une note interne a été communiquée aux chargés de clients expliquant les modalités.	Une note interne a été communiquée aux chargés de clients expliquant les modalités.	Une note interne a été communiquée aux agences.	Une note interne a été communiquée aux chargés de clients expliquant les modalités. Les agences communiquent les informations liées aux clients intéressés en temps réelle.
Culturelle	La sensibilisation des employés à travers les objectifs fixés, grâce à la bonne connaissance des clients au niveau local du pays.	Rencontres régionales avec les autorités locales et les opérateurs économiques. + Séminaire formation pour les agences	Le principe de prudence quant aux origines des fonds.	Engagement dans la sensibilisation des clients potentiels (site internet, dépliant,...)	Aucune.	Le principe de prudence quant aux origines des fonds.	Le principe de prudence quant aux origines des fonds.
Technologique	Emailing	Emailing	Emailing Outlook	Emailing Outlook	Emailing	Emailing Outlook	Emailing

Résumé

Le management des connaissances constitue une démarche permettant aux organisations la capitalisation et la valorisation des connaissances détenues individuellement dans le cadre d'une action collective créatrice de valeur, du fait que les connaissances sont considérées comme des ressources infinies qui génèrent un avantage compétitive durable aux organisations.

L'identification du développement du management des connaissances par la détection de ses quatre dimensions, à savoir ; la dimension organisationnelle, humaine, culturelle et technologique, à travers l'analyse de la mise en œuvre de certaines démarches transverses.

L'étude exploratoire menée dans le secteur bancaire algérien a révélé le faible d'intérêt au développement du management des connaissances, en dépit de l'identification des quatre dimensions dans certaines démarches analysées, qui peut être expliqué par les facteurs de contingence du secteur.

المخلص

تعتبر إدارة المعرفة كإحدى المناهج التي تسمح للمؤسسات من الرسملة والاستغلال المعارف الفردية في إطار العمل الجماعي البناء، لأن المعرفة تعتبر مورد غير متناهي ولديها القدرة على تشكيل ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.

يتم التعرف على تطوير إدارة المعرفة من خلال تحليل تنفيذ عمليات عرضية معينة والكشف عن الأبعاد الأربعة، وهي: البعد التنظيمي، البشري، الثقافي والتكنولوجي.

أظهرت الدراسة الاستكشافية في القطاع المصرفي الجزائري ضعف الاهتمام في تطوير إدارة المعرفة، وذلك على الرغم من تحديد الأبعاد الأربعة في بعض العمليات التي تم تحليلها، يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال العوامل المحيطة للقطاع.