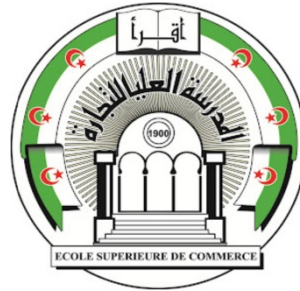


MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

KOLEA



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management et Organisation des Entreprises

Thème

**Impact des pratiques du knowledge management
sur la performance organisationnelle : cas de la
caisse nationale de mutualité agricole**

Réalisé par :

BECHIM Walid

Encadré par :

Pr. HEMISSI Omar

2020/2021

Remerciements

Après avoir rendu grâce au dieu le tout puissant et le miséricordieux , je tiens à exprimer en premier lieu toute ma gratitude à mon père au cœur si grand qui ,tout au long de mon cursus, m'a toujours soutenu, encouragé et aidé, à ma mère douce prévenante et si soucieuse pour ses sacrifices et ses encouragements, à ma sœur Imene, mes frères Amine et Abd Erraouf pour leur soutien et affection.

J'adresse mes profonds remerciements à Dr HEMISSI Omar que j'ai eu la chance de l'avoir comme encadreur, d'avoir ainsi profité de ses connaissances, compétences et suivre ses précieux conseils et orientations qui m'ont énormément guidé dans l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier aussi les membres de jury d'avoir accepté d'examiner ce travail.

Enfin je remercie l'équipe du service Formation de la CNMA en particulier Mr SADEK, chef de service, pour leur accueil chaleureux, aide et orientations durant ma période du stage pratique.

Un MERCI spécial à Mr. Mohammadi Yahia, employé au sein de la direction générale de la CNMA pour son aide et disponibilité.

Dédicaces

À mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur tendresse, leur amour, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études, à ma chère sœur et frères pour leurs encouragements permanents, et leur soutien. A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible.

Merci d'être toujours là pour moi.

Liste des abréviations

| |
|--|
| BL : bureau local |
| CCMSA : la caisse centrale des mutuelles sociales agricoles |
| CCRMA : la caisse centrale de réassurance des mutuelles agricoles |
| CNAS : la Caisse Nationale des Assurances Sociales |
| CNMA : caisse nationale de mutualité agricole |
| CNR : la caisse nationale de retraite |
| CRMA : caisse régionale de mutualité agricole |
| DAS : domaine d'activité stratégique |
| GED : gestion électronique de documents |
| ISO : international Standard Organization |
| KBV : Knowledge Based View |
| KM : knowledge management |
| POST : organisation scientifique du travail |
| QI : quotient intellectuel |
| R&D : recherche et développement |
| RBV : resource Based view |
| ROE : return on equity |
| SECI : socialisation, extériorisation, combinaison, intériorisation |
| SIG : soldes intermédiaires de gestion |
| TIC : technologies de l'information et de la communication |

Liste des figures

| | |
|---|-----------|
| Figure N° 1 : modèle hiérarchique de la connaissance..... | 6 |
| Figure N°2 : De l'information à la connaissance..... | 11 |
| Figure N° 3 : pyramide de la connaissance..... | 12 |
| Figure N°04 : la spirale de connaissance..... | 15 |
| Figure N°5 : C'est quoi le management des connaissances ?..... | 25 |
| Figure N°06: Eléments fondamentaux d'une démarche de KM..... | 39 |
| Figure N°7 : les caractéristiques de la performance..... | 55 |
| Figure N°8: relation entre connaissance, gestion des connaissances et performance organisationnelle..... | 59 |
| Figure N°9 : Model conceptuel de notre recherche..... | 65 |
| Figure N°10 : l'évolution du chiffre d'affaire durant la période 2015-2019..... | 68 |
| Figure N°11 : la répartition du réseau de la CNMA..... | 68 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau N°1 : Test de fiabilité de l'échelle..... | 72 |
| Tableau N°2 : répartition de l'échantillon selon le genre..... | 73 |
| Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon l'âge..... | 73 |
| Tableau N°4 : La répartition de l'échantillon selon nombre d'années d'ancienneté..... | 74 |
| Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par direction d'affectation..... | 74 |
| Tableau N°6 : Statistique descriptive de la pratique capitalisation des connaissances..... | 75 |
| Tableau N°7 : Statistique descriptive de la pratique partage des connaissances..... | 76 |
| Tableau N°8 : Statistique descriptive de la pratique création et développement des connaissances..... | 76 |
| Tableau N°9 : Statistique descriptive de la variable performance organisationnelle..... | 78 |
| Tableau N°10 : La corrélation des variables..... | 79 |
| Tableau N°11 : Test de Fisher..... | 80 |
| Tableau N°12 : Test de qualité d'ajustement du modèle..... | 80 |
| Tableau N°13 : Paramètres du modèle..... | 81 |
| Tableau N°14 : récapitulatif des résultats de la régression..... | 82 |

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : Notions et concept du knowledge management..... | 4 |
| Section1 : Instruments d’opérationnalisation du knowledge management..... | 6 |
| Section 2 : Genèse et avènement du Knowledge Management..... | 17 |
| Section 3 : La démarche knowledge management..... | 30 |
| Chapitre 2 : La performance organisationnelle..... | 47 |
| Section 1 : La performance : définition, sens et dimensions du concept..... | 49 |
| Section 2 : La performance organisationnelle : définition, outils de mesure et d’évaluation..... | 55 |
| Section 3 : La contribution du Knowledge Management à la performance organisationnelle..... | 60 |
| Chapitre 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA..... | 65 |
| Section1 : Présentation de la démarche de la recherche..... | 67 |
| Section 2 : Caractéristiques de l’enquête..... | 68 |
| Section 3 : Analyse descriptive et validation des hypothèses de recherche..... | 75 |
| Conclusion Générale..... | 89 |
| Références bibliographiques..... | 91 |
| Annexes..... | 95 |

Introduction générale

Ces dernières années, l'environnement économique a subi de profonds changements, dus principalement à la montée de l'importance du capital intangible dans tout secteur d'activité, ces changements ont transformé l'économie dite classique basée sur la productivité, en une économie de la connaissance basée sur le savoir et l'intelligence collective.

Le monde de l'entreprise évolue progressivement vers un environnement de plus en plus complexe et instable. Cette évolution entraîne une forte augmentation dans l'intensité concurrentielle d'une part, et la course à la rentabilité et à l'innovation d'une autre part. Donc l'entreprise se trouve dans l'obligation de faire face à des nouvelles exigences de compétitivité, et d'adapter ses processus, ses procédures et ses compétences, pour assurer sa pérennité.

En effet, ces évolutions contraignent l'entreprise à être performante sur toutes les dimensions, et à capitaliser ses expériences et ses connaissances pour s'inscrire continuellement dans un processus d'amélioration continue, lors de chaque nouvelle opportunité du projet. Or, le risque de redondance ou d'action répétitive est extrêmement élevé, notamment dans les grands groupes, où le temps est considéré comme un facteur-clé dans le processus de décision.

Le management de la connaissance, plus connu sous le sigle « KM » suivant la dénomination anglo-saxonne de « knowledge management », a progressivement adaptée à son statut de science de la gestion et de l'organisation. ; Il s'est constitué petit à petit pour devenir une discipline ayant sa propre problématique, ses outils et ses méthodes. Il couvre l'ensemble des techniques permettant l'identification, l'analyse, l'organisation, la mémorisation et le partage des connaissances entre les différents membres d'une organisation. « Cette discipline concerne non seulement les connaissances explicites que l'on retrouve aisément dans les documents, mais aussi et surtout les connaissances dites tacites qui ne sont autres que le savoir et le savoir-faire mémorisés par les employés des entreprises »¹.

Confrontée à l'intensification de la concurrence, les dirigeants d'entreprise se rendent compte que cette approche de « knowledge management » peut avoir un intérêt pour la performance organisationnelle en raison de la volonté de l'organisation de faire face aux problèmes liés à la perte de connaissances par la meilleure gestion de son capital intellectuel, et de lui donner un avantage compétitif important.

¹ KENDEL Hayat Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, Revue électronique ISDM, numéro thématique : Connaissance, information et environnement socio-économique, N°33, août, 7 2008, p.1. in http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms33_Hayat-Kendel.pdf .

Le knowledge management a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion de l'organisation. C'est « Un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et des savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation avec, pour enjeux, la performance collective et sa pérennité »².

Les dirigeants d'entreprises sont conscients de l'intérêt que peut porter une démarche du management de la connaissance sur la performance organisationnelle, qui résulte d'une volonté de faire face aux problèmes liés aux pertes de connaissances principalement tacites.

Dans le cadre de notre recherche nous nous sommes interrogées sur le lien qui peut exister entre l'application d'une démarche de knowledge management et la performance organisationnelle dans une entreprise algérienne, notre choix s'est porté sur la caisse nationale de mutualité agricole (CNMA). Cette recherche vise à répondre à la question suivante :

Quel est l'impact des pratiques du management de la connaissance sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA?

De cette question principale, les questions secondaires suivantes posent :

- Quel est le lien entre le management de la connaissance et la performance organisationnelle ?
- Quelles sont les pratiques managériales susceptibles de valoriser les connaissances détenues par le personnel ?
- Jusqu'à quel degré les pratiques du management de la connaissance contribuent-elles à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : Une organisation créatrice de connaissance augmente ses capacités d'amélioration de sa performance organisationnelle.

² Yvon PESQUEUX, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004, P 29.

- **Hypothèse 2** : Par ses orientations, et ses instruments, la stratégie de l'entreprise est le garant de la valorisation et de la capitalisation du savoir et de l'expérience détenus par les acteurs de l'organisation.
- **Hypothèse 3** : les pratiques du management de la connaissance contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Objectif de recherche

L'implication de la gestion des connaissances dans le processus organisationnel, vient modifier les approches managériales utilisées jusqu'à présent. L'objectif principal de cette recherche est de vérifier le degré d'implantation des pratiques de la gestion des connaissances au sein de la CNMA, et de mettre au point, à partir d'une méthodologie exploratoire, la valeur ajoutée de la gestion des connaissances au niveau de la performance organisationnelle.

Ainsi, nous essayons d'apporter un éclaircissement en ce qui concerne notre sujet de recherche, afin de faciliter la compréhension des relations interactives entre la variable expliquée (la performance organisationnelle) et la variable explicative (les pratiques du knowledge management) et on analysera l'importance réelle de la gestion des connaissances au sein d'une organisation algérienne. Ceci permettra de détecter les défaillances de système de gestion mis en place par rapport à la nécessité de l'intangible comme source d'innovation et donc de création de valeur.

Pour mener à bien ce travail, notre recherche s'est construite autour d'une hypothèse centrale à savoir: les pratiques de la gestion des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Afin de vérifier cette hypothèse notre méthodologie se basera sur une recherche documentaire, et une enquête de terrain basée sur un questionnaire destiné aux cadres de la CNMA.

• Structure de travail

Pour pouvoir vérifier chacune des hypothèses, nous avons structuré ce mémoire en trois chapitres, les deux premiers sont les résultats de notre recherche théorique, alors que le dernier fait l'objet d'une vérification de l'étude empirique menée.

Le premier chapitre a pour rôle de faire un tour sur le concept du knowledge management, ses notions de bases, le contexte dans lequel il a émergé, et sa démarche.

Le deuxième chapitre est consacré aux concepts de la performance, ainsi qu'à expliquer le lien qui peut exister entre le knowledge management et la performance organisationnelle.

Le dernier chapitre vise à vérifier d'une manière empirique notre problématique de départ et d'apporter des réponses aux hypothèses posées.

CHAPITRE 1 :

Notions et concept du knowledge management

Introduction

L'avènement de la société de la connaissance et de l'économie du savoir.

Les organisations prennent conscience de l'importance de ce que l'on appelle aujourd'hui la connaissance, cette notion de connaissance est reconnue comme moteur d'innovation et de productivité dans tous les secteurs, elle s'appuie fortement sur le capital intangible ou intellectuelle, en opposition à l'ère classique du régime fordiste qui a mis l'accent sur le capital physique seulement. En d'autres termes **d'Hunert St Onge** déclare que « si l'ère industrielle a célébré la primauté des biens tangibles, l'ère actuelle s'appuie fortement sur le capital intellectuel. Et les entreprises qui donneront peu d'importance à cette nouvelle perspective s'exposent simplement au syndrome de la mort subite »³

A l'ère de la mondialisation de l'économie et l'intensification de la concurrence, la gestion des connaissances devient une préoccupation majeure pour les organisations. Que ce soit pour qu'elles utilisent mieux les connaissances de ses acteurs et ses parties prenantes, ou pour faire face aux nouvelles exigences d'une nouvelle ère de l'économie qualifiée par **Peter Drucker** « ère dite poste de moderne ou de la connaissance »⁴.

Le présent chapitre a pour objet de présenter les éléments fondamentaux qui sous-tendent la démarche du knowledge management, il est subdivisé en trois sections :

- La première section permet d'expliquer les notions de bases rattachées à la connaissance, en commençant par une distinction entre les principaux concepts qui composent la connaissance, puis nous verrons les types et les caractéristiques et en termine avec les dimensions de connaissances.
- Dans la deuxième section, nous verrons les origines théoriques du knowledge management, son contexte d'émergence et ces différentes approches.
- La troisième section va être consacrée à la démarche du knowledge management.

³ D'Hunert St Onge, In HOMRI Sabiha, « La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA », thèse doctorat en Science de l'information et de la communication, D'Aix-Marseille Université, année universitaire 2012/2013.

⁴ DRUCKER Peter, In BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences de gestion, université paul valéry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.

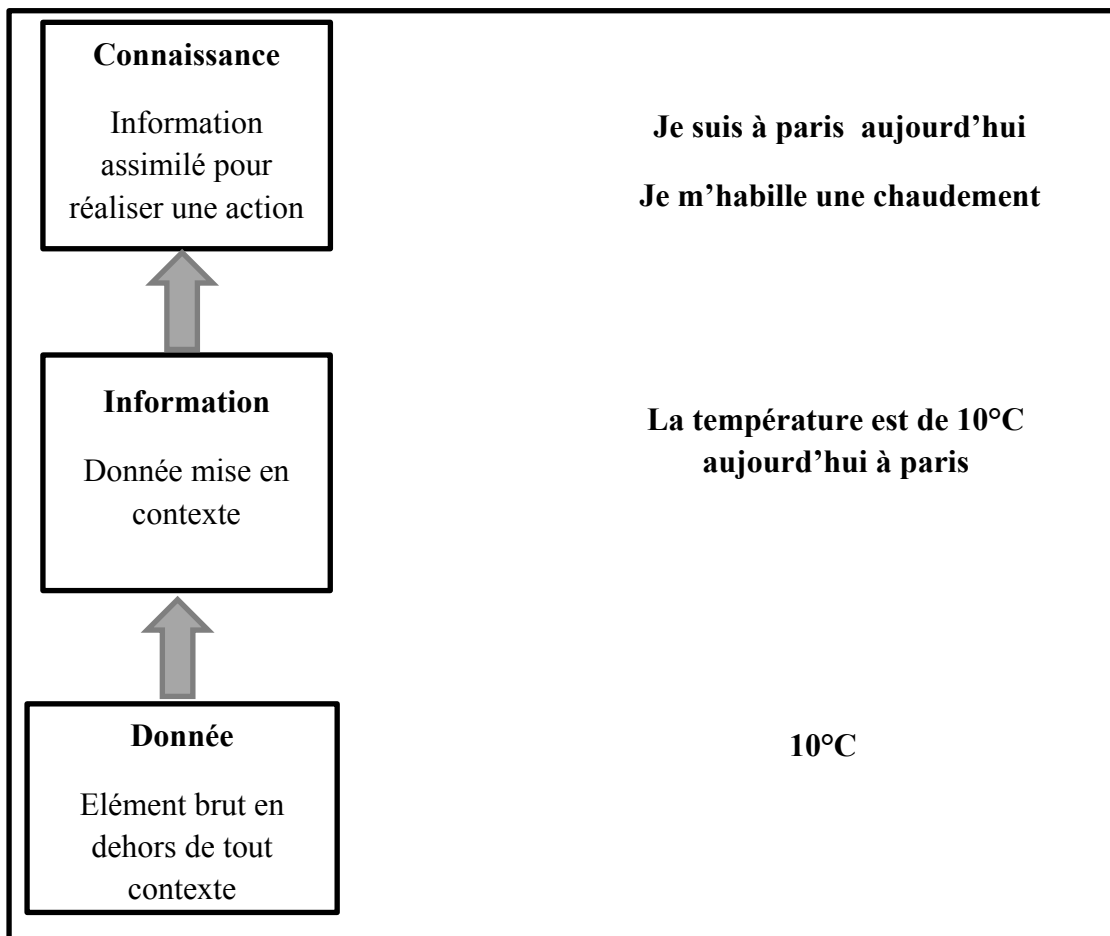
Section 01 : Instruments d'opérationnalisation du knowledge management

Aurélié Dudézert a souligné que, « l'ambition du knowledge management est de favoriser une exploitation maximale du capital immatériel dans l'objectif de créer ou de renforcer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise »⁵. Donc Il nécessaire de donner un support à la connaissance comme les systèmes d'informations ont su le faire pour les informations.

Ainsi, comprendre le « knowledge management » nécessite de bien éclaircir la notion de connaissance en commençant par la positionner par rapport à trois notions voisines : donnée, information, compétence. Selon Michel Ferrary, la gestion des connaissances est basée sur une gradation qui s'établit entre quatre notions : donnée, information, compétence, et connaissance.

Le concept de gestion des connaissances se fonde sur la différenciation des connaissances des données. Pour faire cette distinction, nous présentons cette figure qui explicite la hiérarchisation d'une façon générale, et puis en va détailler chaque notion à travers plusieurs points de vue :

Figure N° 1 : modelé hiérarchique de la connaissance



Source : www.knowledgeconsult.com

⁵Aurélié Dudézert., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris, 2003, p 180

1.1 Management de la connaissance : De la donnée à la connaissance

1.1.1 . La donnée :

La définition la plus basique de la donnée est celle du dictionnaire **Larousse** de la langue Française : « la donnée est un élément fondamental servant de base à un raisonnement, une discussion, un bilan, une recherche. »⁶

Jean-Yves PRAX a défini la donnée comme « un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel, elle peut être qualitative ou quantitative .Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité. »⁷

Claire BEYOU souligne que « la donnée est un élément de base d'information symbolique ; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement »⁸

En effet, par une simple définition, la donnée c'est un élément brut, objectif, d'une nature quantitative ou qualitative, servant de base à un raisonnement ou un traitement. Une donnée peut être capturée, enregistrée, manipulée. Ainsi un ensemble de données peut être extrait pour avoir une ou des informations utiles

1.1.2 . L'information

Commençons par une définition simple extraite du dictionnaire de **Larousse** de la langue française, une information c'est un « renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelqu'un ou quelque chose, en particulier une nouvelle communiquée au public pour la presse, radio, etc. »⁹

Jean-Yves PRAX définit l'information dans son manuel du knowledge management comme « une collection de donnée organisée dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou orale ; la façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective. »¹⁰

Pour **Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX** : l'information est « une donnée ou ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens »¹¹. Les mêmes auteurs ajoutent aussi une : « information peut être défini comme un ensemble de données replacées dans un contexte et porteur d'un sens particulier »¹²

⁶ « Donnée », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, édition Larousse, Paris, 2004, P.377.

⁷ PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

⁸ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003, p.28.

⁹ «Information », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, op cit, p.581

¹⁰ PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

¹¹ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, Paris, 2006, p.15.

¹² Idem.

L'information est : « un ensemble d'actes qui a pour objet de faire la preuve d'une infraction et d'en connaître les autres »¹³

Parmi les quatre concepts (donnée, information, connaissance, compétence), celui d'information est certainement le plus polysémique et donc le plus délicat à définir. Selon **Karl Sveiby** une connaissance peut être transférée de deux manières différentes: par l'information ou par l'expérience. Nous reviendrons sur la définition de la connaissance plus tard, mais avant cela, il est très important de comprendre le concept d'information qui est souvent confondu avec celui de connaissance ;

Par simple définition, l'information est une donnée ou un ensemble de données replacées dans un contexte et combiné pour construire un message significatif. Une information peut être générée, stockée, traitée, et communiquée sans perdre ou modifier le contenu du message.

Selon **Robert Escarpit**, l'information a un objectif de réduire l'incertitude. A cet égard il a expliqué dans son ouvrage (Théorie de l'information et pratique politique) que la valeur d'une information peut être mesurée par : la disparition de l'incertitude, le gain d'un enjeu, l'exercice de l'influence. Nous retenons donc que l'information a plus de valeurs que la donnée (disparition de l'incertitude, l'exercice de l'influence, le gain d'un enjeu).

A l'issue de ces définitions, nous avons constaté que certains auteurs définissent l'information sous l'angle de donnée, mais il y a d'autres auteurs abordent ce point sous l'étiquette de celle de l'assimilation de l'information à la connaissance, notamment **Alex Mucchielli** qui a précisé que l'information s'agit d'une connaissance effective obtenue par, recherche, étude, ou observation. Dans ce sens, **Guy Durandin** voit aussi que l'information est une transmission d'une connaissance à autrui.

1.1.3 . La compétence

Le concept de la compétence est vu sous l'angle de **Philippe Zarifian** comme « une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »¹⁴.

Le sociologue **Bernard Hillan**, relie la compétence au savoir « le faire relève d'un savoir-faire. Tout se passe comme si l'on pouvait assimiler la compétence à une forme de savoir, mais à un savoir lié à l'action »¹⁵. En se référant à cet auteur, nous retenons que la compétence n'est qu'une combinaison pertinente entre (les aptitudes-les savoirs, et le savoir-faire) structurée en fonction d'un but.

¹³ Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI » édition d'organisation, paris 1992, p18.

¹⁴ ZARIFIAN Philippe, « objectifs compétences », Edition liaison, paris, 1999, p.70.

¹⁵ Bernard Hillan In HOMRI Sabiha, « La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA », thèse doctorat en Science de l'information et de la communication, D'Aix-Marseille Université, année universitaire 2012/2013

Dans le même contexte, selon **Jean-Yves BUCK** la compétence est « un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents d'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation; elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné »¹⁶.

La compétence comme un concept phare de la gestion des ressources humaines, est passée d'une définition dite simple (compétence = savoir + savoir-faire + savoir être) à un champ d'investigation diversifié et approfondie. La compétence est une « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières »¹⁷.

1.1.4. La connaissance

La définition de la connaissance dans les organisations fait encore l'objet de débats intenses, notamment parce que le concept de connaissance est souvent confondu avec des concepts connexes tels que la donnée et l'information. Comme la notion voisine d'information, la connaissance fait l'objet de plusieurs paradoxes, cette ambiguïté est due principalement à la diversité de ses formes identifiées dans l'organisation. **Baumard Philippe** explique que la connaissance est en effet un concept polysémique et multi-facettes. Par conséquent, il semble difficile de proposer une définition unique qui puisse traduire les différents aspects du concept de connaissance, c'est la raison pour laquelle nous proposerons plusieurs définitions pour tenter de mieux décrire son contenu ;

Pour **Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX** : « la connaissance est plus pérenne qu'une information et demeure activable suivant les situations, elle présente la double caractéristique de fonder à la fois compréhension (dimension cognitive hermétique) pour dissociation de l'action »¹⁸.

Zhang et Fearman, voient que dans la littérature consacrée à la connaissance, le souci majeur, a été de préciser les éléments qui constituent la connaissance dans les organisations, et de comprendre comment on accède à la connaissance.

La connaissance est vue sous l'angle d'**Albert Einstein** comme « une information validée par l'expérience »¹⁹. Selon **Jean-Yves PRAX** la connaissance est une capacité humaine acquise avec le temps, et qui permet de faire une liaison entre les informations en leurs donnants du sens.

En effet, contrairement à l'information, la connaissance dépend de la cognition humaine, car c'est une combinaison de la mémoire personnelle, du sens, du contexte et du processus cognitifs. Cette conception est validée par **Davenport et Prusak** qu'ont souligné que la connaissance est un « mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations

¹⁶ BUCK Jean-Yves, « Le Management des Connaissances et des Compétences – en pratique », Editions d'Organisation, paris, 2003, p.106.

¹⁷ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/competence>.

¹⁸ FERRARY Michel et PESQUEUX Yvon, op cit, p ,206.

¹⁹ VIRGILE lungu,« Knowledge management en entreprise, la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO édition, Le Mans 2013, p 470

contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations »²⁰.

Il est vrai que l'information n'est pas une connaissance, mais si l'individu comprend et absorbe l'information, elle peut devenir une connaissance. Par conséquent, nous devons accepter le fait que les connaissances ayant un but spécifique d'utilisation dans certaines situations, peuvent être des informations dans d'autres situations. Le transfert de l'information vers la connaissance doit se faire à travers des vecteurs en tant qu'individus. En effet, c'est l'individu qui ajoute de la valeur à l'information, créant ainsi des connaissances. Par conséquent, la connaissance est étroitement liée à l'individu qui l'a créée et qui la possède.

Nous retenons donc que la notion de connaissance est plus large, plus profonde, plus riche qu'une information ou une donnée. La connaissance est constituée à base d'un volume d'informations accumulées chez l'individu à travers l'expérience, ce cumul d'information lui donne la capacité de prendre des décisions face à des situations données.

Shigehisa Tsuchiy a mentionné clairement que l'information ne se transforme pas automatiquement en connaissance parce qu'elle est partagée et transmise entre humains, «L'information ne devient connaissance que lorsqu'elle est comprise par le schéma d'interprétation du receveur qui lui donne un sens. Toute information inconsistante avec ce schéma d'interprétation n'est pas perçue dans la plupart des cas. Ainsi, la commensurabilité des schémas d'interprétation des membres de l'organisation est indispensable pour que les connaissances individuelles soient partagées »²¹.

En revanche, **Ganascia Jean-Gabriel**, a fait une distinction entre les deux sens communs du mot de connaissance, selon que l'on utilise le singulier ou le pluriel « La connaissance d'une chose ou d'une personne vise le rapport privilégié qu'entretient un sujet... Cela recouvre donc la perception du monde extérieur, sa vision et sa mémorisation ; cela recouvre aussi la perception de soi-même, de ses actes et de leur reproduction »²².

Nous retenons donc que la connaissance est centrée ici sur un individu singulier qui agit et perçoit dans le monde.

Bien au contraire, « Les connaissances se rapportent aux contenus : elles désignent non plus une relation personnelle d'un sujet aux objets du monde qui l'environne, mais ce qui peut s'abstraire de cette relation, pour être retransmis à d'autres individus, à savoir signes, systèmes de signes, langues et langages, au moyen desquels la communication

²⁰ Tessier, Nathalie, et Isabelle Bourdon. « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 237-238, no. 3-4, 2009, p36.

²¹ SHIGEHISA Tsuchiy, « improving Knowledge Création Ability through Organizational Learning, cité dans le livre de LUCIE Rivard, MARIE-Christine Roy, gestion stratégique des connaissances. Les Presses de l'Université de Laval, 2005, p285

²² GANASCIA In HOMRI Sabiha, « La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA », thèse doctorat en Science de l'information et de la communication, D'Aix-Marseille Université, année universitaire 2012/2013

devient possible »²³. Dans cette acceptation, les connaissances ne sont plus liées à des individus isolés, mais à des communautés individuelles, aux échanges qu'elles établissent entre elles et de ce qui autorise ces échanges.

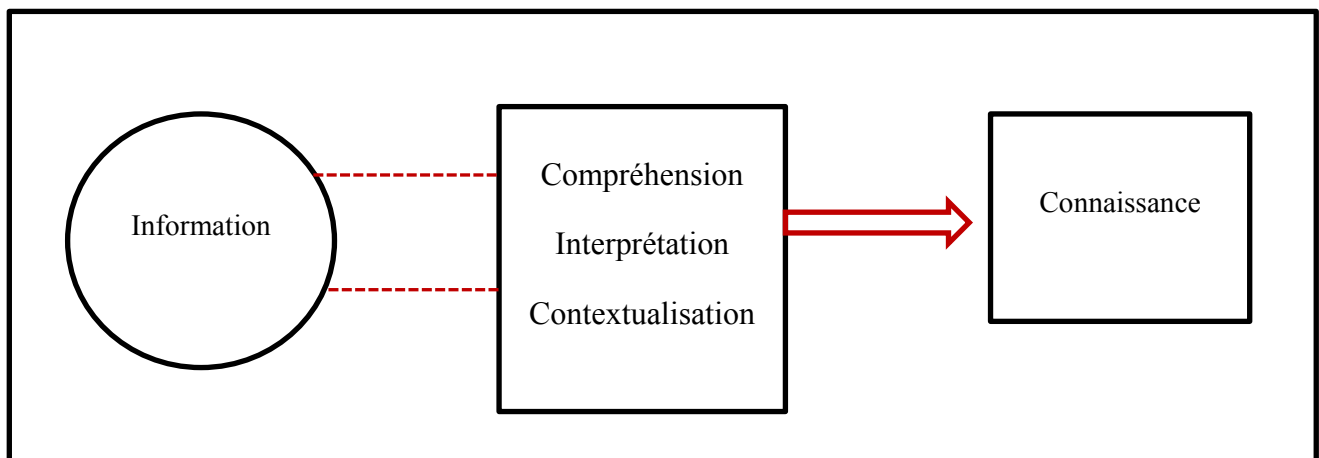
1.1.5. L'articulation entre les concepts, « donnée, information, connaissance et Compétence »

Les travaux **Russell Ackoff (1988)** s'appuient sur un exemple de système d'information en se basant sur la hiérarchie du traitement de l'information. Le système transforme progressivement le traitement des données en traitement de l'information, et enfin en traitement des connaissances (dans le cas de certaines applications avancées). Ainsi, il propose un modèle d'information constitué de six niveaux hiérarchiques relatifs au signal, à la donnée, à l'information, à la connaissance, à la compréhension, et à la sagesse « pour un individu, la sagesse s'apparente à la notion commune de compétence »²⁴. En ce sens où chaque niveau dépend de son niveau inférieur, il s'agit d'une structure cognitive cumulative.

On peut conclure que la connaissance exigera des informations organisées et codifiées pour exister. Par conséquent, la connaissance est l'information traitée par le cerveau humain et l'information appropriée pour l'individu.

La création de nouvelles connaissances se fonde sur un processus qui fait appel à une interprétation des données pour la formalisation d'une information potentielle ; ensuite cette information sera interprétée dans un contexte bien défini, comme l'explique cette figure :

Figure N°2 : De l'information à la connaissance



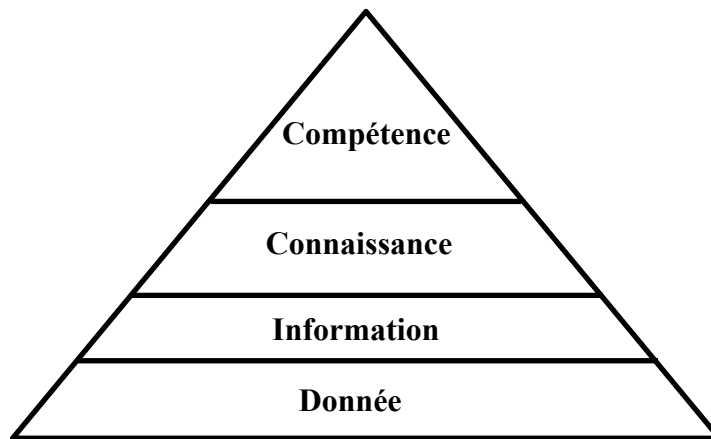
Source: W. GUECHTOULI, « dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi-agent », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, Aix-Marseille II, p.22.

²³ Idem

²⁴ Ermine, J.-L., Moradi, M. & Brunel, S, Une chaîne de valeur de la connaissance. Management international / International Management / Gestión Internacional, 2012, P34.

Par la suite, les connaissances acquises par l'individu vont être transformées en actions à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence. La pyramide suivante reflète clairement la hiérarchie entre les quatre concepts.

Figure N° 3 : pyramide de la connaissance



Source: J-Y. PRAX, le manuel du knowledge management, 3ème, ED dunod, 2003, P.66

1.2. Caractéristiques de la connaissance

Afin de transformer l'information en connaissance, une organisation doit consacrer les ressources pour définir des règles, des modèles et des contextes dans lesquels opère la connaissance, la connaissance n'est pas seulement l'attribut personnel de l'organisation, mais aussi l'attribut collectif. Il s'agit d'un événement cognitif et même physiologique qui se produit dans le cerveau de l'individu. Les connaissances sont également stockées dans des bibliothèques et des fichiers, partagées lors de réunions et stockées aussi par l'organisation sous la forme de processus et de savoir-faire des collaborateurs. On appelle la connaissance documentée, une connaissance explicite. Contrairement à la connaissance non documentée dite connaissance tacite.

Nous reviendrons sur les dimensions de la connaissance par la suite mais avant tout, il est nécessaire de montrer ses caractéristiques. Selon **Kenneth Arrow**, la connaissance possède trois caractéristiques spécifiques²⁵ :

- **La connaissance comme un bien non excluable (difficilement contrôlable)**
Cette caractéristique souligne que par rapport aux matières premières ou aux machines, les organisations ont toujours plus de difficultés à maîtriser les connaissances. De plus, la référence au terme «non excluable» illustre la difficulté de rendre ce bien «exclusif» et d'en assurer le contrôle, notamment par la personne qui l'a produit.
- **La connaissance comme un bien non rival et non exclusif**

²⁵ K. Arrow, « The Economic Implication of Learning by Doing », Review of Economic Studies, vol. 29, n° 2, 1962, p155.

Dire que la connaissance est un bien non rival signifie que l'utilisation de la connaissance ne conduira pas à sa destruction ou à son usure. La connaissance est infinie, ce qui signifie qu'une personne peut théoriquement demander la même connaissance à l'infini, et elle peut être exploitée par une infinité d'utilisateurs.

Cette caractéristique peut être accomplie en mettant l'accent sur le fait qu'une personne n'a pas besoin de générer d'autres exemplaires pour utiliser les connaissances existantes. La non-rivalité signifie que la consommation d'un certain bien par une personne ne réduit pas la quantité disponible pour les autres.

➤ **La connaissance comme un bien cumulatif**

En ce sens que toute connaissance peut être le principal facteur de génération de nouvelles connaissances, la connaissance est un bien cumulatif. En d'autre terme, la connaissance n'est pas seulement un bien de consommation, mais la chose la plus importante c'est qu'elle est un bien de production susceptible d'engendrer de nouveaux biens qui seront infiniment utilisables.

La combinaison des trois attributs d'excluabilité, de non-rivalité et de cumulativité des connaissances est à l'origine de fortes externalités de l'activité de recherche et d'innovation. Par conséquent, cette activité est l'un des fondements importants de la croissance économique et de la compétitivité nationale.

1.3. Les dimensions de la connaissance

Il est très important de comprendre le concept de connaissance et sa classification, car le développement théorique dans le domaine de la gestion des connaissances est affecté par la distinction entre les différents types de connaissances. La classification des connaissances est basée sur le processus de gestion des connaissances. Cependant, compte tenu du nombre de classifications de connaissances proposé dans la littérature, nous ne mentionnerons que les plus courants.

1.3.1. La dimension épistémologique

La dimension épistémologique qui se fonde sur les travaux de **Michael Polanyi**, consiste à faire une distinction entre deux formes de connaissances : tacites et explicites à travers des processus de socialisation, de combinaison, d'externalisation et d'internalisation. Cette distinction est utilisée par les auteurs qui s'intéressent aux connaissances et à leur management en particulier **Ikujiro Nonaka**.

1.3.1.1. Les connaissances explicites

Ce sont des connaissances qui peuvent être « formalisées, transférées et réutilisées. Elles peuvent être associées aux processus, clients, fournisseurs, projets, etc. ce type de connaissance est facilement transféré au sein de l'organisation, et peut être consulté par des concurrents »²⁶.

²⁶ **Mille Alain**, « gestion des connaissances », cours, université Lyon, 2006.

Une connaissance explicite, est une connaissance purement objective, réutilisable, accessible et codifiée. C'est une connaissance partageable et facilement transformable car elle apparaît sous une forme tangible (document écrit, document électronique, système d'information)

1.3.1.2. Les connaissances tacites

Quant à la connaissance tacite, ce concept a été formulé en 1958 par le chimiste et philosophe **Michael Polanyi**. « C'est une connaissance intuitive, acquise par expérience de collaboration, difficile à codifier, subjective, communiquée et liée à des facteurs intangibles tels que des croyances personnelles, des systèmes de valeurs ou des projets ». ²⁷

En effet, la connaissance tacite est une connaissance personnelle qui ne peut pas toujours être exprimée sous forme codée. Elle est implicite et s'appuie sur l'expérience et l'expertise de la personne qui la possède; elle est non tangible, difficile voire impossible à expliciter sous une forme que d'autres personnes peuvent utiliser.

Dans leurs travaux, **Nonaka et Takeuchi** ont émis l'hypothèse selon laquelle la connaissance est créée par l'interaction entre les deux formes de connaissance (tacite et explicite). Ainsi, quatre modes de transfert de connaissances peuvent être identifiés ²⁸ :

- De la connaissance tacite vers la connaissance tacite (**socialisation**) :
La socialisation permet de partager les connaissances tacites sans utiliser le langage, par exemple par l'expérimentation. Les individus peuvent interagir et partager leurs expériences par l'observation, l'imitation et la pratique, sans le recours à un langage formel ni à une codification. Les connaissances tacites sont échangées dans les interactions sociales quotidiennes, C'est le point de départ de la spirale de connaissance.
- De la connaissance tacite vers la connaissance explicite (**externalisation**) :
Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites, La conversion se fait par l'analyse et la métaphore pour expliquer la connaissance tacite. Ce n'est plus un transfert direct, mais un processus de compilation, prenant la forme d'images, de langage et de modèles partagés au sein du groupe. La difficulté réside ici dans l'adoption d'un langage et d'un ensemble de concepts partagés, et d'une réflexion collective.
- De la connaissance explicite vers la connaissance explicite (**combinaison**) :
La connaissance codifiée est transmise d'une personne à l'autre, les gens échangent et intègrent leurs connaissances grâce à différents canaux de communication tels que des réunions et des conversations.

²⁷ <http://well-livinglab.be/connaissance-tacite-fondamentale-processus-dinnovation/>

²⁸ I. Nonaka, I et H. Takeuchi, The knowledge creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, 1995, P150-155

- De la connaissance explicite vers la connaissance tacite (**internalisation**) :
C'est un processus qui permet d'intérioriser les connaissances codifiées en connaissances tacites. Au terme de leur application dans des situations pratiques, ces connaissances permettent l'amorce d'une nouvelle étape de socialisation.

Pour **IKUJIRO Nonaka**, la plupart des théories du management s'intéressent soit à l'information, soit aux connaissances existantes. Mais elles ignorent également la création de nouvelles connaissances. Sur la base des quatre précédents modes de conversion, le modèle (SECI) est représenté par une spirale de connaissances et montre comment élargir et améliorer les connaissances en transformant les connaissances tacites en connaissances explicites et en inversant. Le modèle en spirale montre que chaque fois que la connaissance contourne ce cycle, la connaissance sera amplifiée et améliorée.

Figure N°04 : la spirale de connaissance



Source : <https://www.praxisframework.org/fr/library/nonaka-and-takeuchi>

1.3.2. La dimension d'un objet :

Cette dimension suppose l'existence d'une mémoire organisationnelle (référentiel de connaissances), qui peut contenir des connaissances communes qui peuvent être extraites et transférées à des membres de l'organisation. Ce concept d'utilisation des connaissances comme objet manipulable a suscité de nombreuses applications dans le domaine du management des connaissances. Cette dimension est adoptée dans les travaux de **Girod (1995)**, **ALAVI et LEIDNER (2001)**, **REIX (2005)**.

1.3.3. La dimension processuelle

Selon les travaux de **Walsh et Ungson**, la dimension processuelle consiste à aborder le concept de connaissance à travers une vision dynamique du processus. Elle permet d'opérationnaliser facilement le concept de connaissance. Cette dimension est très intéressée par l'exploration de l'impact de la gestion des connaissances sur l'efficacité organisationnelle.²⁹

1.3.4. La dimension ontologique

Cette dimension permet de s'intéresser aux phénomènes d'apprentissage existant dans l'organisation, elle représente les différents niveaux de la connaissance qui en découlent : l'individu ou le social. **Nonaka et Takeuchi**, divisent la notion du social en trois éléments: le groupe, l'organisation et les relations entre les organisations ;

1.3.4.1 Les connaissances individuelles

Elles représentent l'ensemble cognitif d'un individu. « C'est l'ensemble des croyances d'un individu, sur les relations de cause à effet entre phénomènes »³⁰.

1.3.4.2 Les connaissances collectives

Dans l'organisation, chaque individu ou groupe d'individus possède une connaissance particulière face à une problématique donnée. Les connaissances collectives représentent les connaissances des organisations ou des groupes de travail, ces connaissances sont stockées dans des procédures, des règles, des routines et des normes partagées. Elles sont également appelées connaissances sociales

Lorsque **Bill Gates** a parlé du QI (quotient intellectuel) de l'entreprise, il a expliqué que les connaissances organisationnelles ne sont pas seulement la somme des connaissances individuelles possédées par les employés. Ce sont principalement les théories de l'organisation et les sciences de gestion qui révèlent l'existence de ce type de connaissances.

Par conséquent, les connaissances ne sont pas seulement individuelles, mais aussi collectives. Par exemple : les principes organisationnels, les pratiques, les routines, les plans de management et les expériences passées sont largement diffusés dans toute l'organisation et détenus par de nombreuses personnes

La diffusion des connaissances collectives se fait au sein de plusieurs formes organisationnelles :

➤ **Les services fonctionnels (finances, contrôle de gestion, marketing,...)**

Les employés communiquent entre eux en utilisant des langages et des codes spécifiques, ces codes sont développés grâce à la pratique dans le service. Par exemple, un employé du service contrôle de gestion ne peut saisir toutes les subtilités des connaissances diffusées au sein du service marketing car il n'a pas l'expertise suffisante. L'apprentissage repose sur l'action et l'adaptation.

²⁹ Walsh J.P., Ungson G. (1991), "Organizational memory", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 57.

³⁰ Sanchez, Heene et Thomas, – England: Elsevier Science Ltd, Pergamon, p 190

➤ **Les équipes (projet)**

Au cours du projet, les connaissances se répandront temporairement. Ce type de partage des connaissances est rencontré dans les structures matricielles. Puisque les équipes sont interdisciplinaires, les connaissances et les compétences de chaque collaborateur sont combinées les unes avec les autres. C'est l'image de la fertilisation croisée. Les membres de l'équipe communiquent entre eux par le biais des routines collectives et des tâches qu'ils doivent effectuer. La diffusion des connaissances est guidée par un objectif commun fixé par les chefs d'équipes.

➤ **Les réseaux (accords de coopération)**

Les organisations peuvent échanger des connaissances sur la base des accords de coopération juridique. Certaines de ces organisations développent conjointement des produits pour réduire les coûts de développement. La diffusion des connaissances repose sur la confiance qui existe entre les organisations.

➤ **Les communautés de pratique**

Selon **Wenger et Snyder**, une communauté de pratique est un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis. Ces communautés regroupent des personnes engagées dans la même pratique et communiquent régulièrement sur les activités de chacun. Ses membres partagent leur expérience et leurs connaissances avec liberté et créativité, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles façons de résoudre les problèmes.³¹

Wenger et Snyder ajoutent aussi. Une communauté de pratique ne peut pas être pilotée de l'extérieur. Des leaders bien informés se limitent à rassembler des collaborateurs appropriés, à mettre en place des infrastructures propices au développement communautaire et à évaluer l'utilité de la communauté sur la base de normes non traditionnelles

L'étude des concepts : Donnée/ information/Connaissance /Compétence. Est une étape fondamentale qui assure une base à notre recherche, afin que nous puissions mieux comprendre a priori le domaine de gestion des connaissances. Le premier constat à retenir est qu'une connaissance peut être capitalisée, formalisée, structurée et stockée dans une base de connaissances.

Section 02 : Genèse et avènement du Knowledge Management

Au cours de ces dernières années, sont apparues des démarches visant à optimiser le management des connaissances et le capital intellectuel, appelées démarches de knowledge management ou gestion des connaissances selon **Yann Moulier-Boutang** c'est le signe de l'avènement d'un nouveau capitalisme cognitif.

2.1. L'émergence de la gestion des connaissances : Pourquoi cet intérêt ?

³¹ Wenger E.C., Snyder W.M., "Communities of Practices : the organizational frontier", Harvard Business Review, January-February 2000, p. 139-140.

Peter Drucker a annoncé l'avènement d'une nouvelle société post capitaliste, son centre de gravité n'est plus les moyens de production, n'est plus le capital, ni les ressources naturelles mais sa sera le savoir « La clé de la création des richesses ne sera ni l'allocation de ce capital aux usages de production, ni le travail ces deux pôles de la théorie économique aux XIXe et XXe siècles, qu'elle soit classique, marxiste, ou néoclassique. La valeur est créée désormais par la productivité et par l'innovation, qui sont toutes les deux des applications du savoir au travail. Les groupes sociaux dominants, dans la société du savoir seront les travailleurs du savoir »³²

Selon **Peter Drucker**, le défi économique de la société post capitaliste consistera donc à :

- Assurer la productivité du savoir et des travailleurs du savoir
- Pour rendre le savoir, il doit être appliqué à des points bien précis, il doit se concentrer sur l'objectif
- Rendre le savoir productif nous oblige également à explorer systématiquement toutes les possibilités de changement. Ces opportunités doivent être liées aux compétences et aux points forts de chaque travailleur du savoir ou de chaque équipe
- Pour que le savoir produise des résultats, il faut en définitive que la direction lui donne le temps nécessaire.

L'idée de cet auteur est claire, que ce soit pour l'amélioration continue, l'exploitation ou l'innovation, la gestion des savoirs nous permettra d'obtenir les meilleurs résultats. En d'autres termes, le savoir est une source d'innovation, de richesse et de productivité, ce qui lui confère une valeur économique. La gestion de ce savoir fait partie du nouveau management exigé dans les organisations qui cherchent la compétitivité.

Dans ce contexte, **Jean-Pierre Bouchez** a déclaré que « Le management du futur se construit progressivement avec l'entrée des entreprises dans l'ère de l'immatériel et de l'économie fondée sur les connaissances. Il devient essentiel et urgent de revisiter profondément les méthodes managériales associées au management industriel plus traditionnel »³³.

De ce fait, les organisations ont commencé à s'interroger sur l'avenir de leurs actifs immatériels. A cet égard, **Philippe Baumard** a expliqué qu'une organisation ne peut résumer sa volonté de gérer son apprentissage à une gestion de la dissémination de ses savoirs « Car elle risque, ce faisant, de laisser s'évaporer le non exprimé, celui d'un savoir " que l'on sait sans pouvoir l'exprimer ", ou que l'on sait sans vouloir l'exprimer ».³⁴

En effet, les économistes ont évidemment toujours su que le savoir joue de plus en plus un rôle de premier plan dans les processus économiques, mais dans la plupart des cas, ils trouvent la question du savoir est trop fuyante pour pouvoir être bien cernée. Ce constat a été confirmé par **Edith Penrose**, dans son livre (The Theory of the Growth of the Firm).

³² Peter Drucker Au-delà du capitalisme. La métamorphose de cette fin de siècle, Dunod, Paris 1993, p38

³³ Jean-Pierre Bouchez, Le management invisible: autour des travailleurs du savoir, Vuibert, 2008, p73

³⁴ Philippe Baumard, Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité, article publié dans la revue française de gestion, numéro spécial les chemins du savoir de l'entreprise, septembre-octobre 1995, p50

Au cours de ces dernières années, des changements fondamentaux, sont apparues dans l'économie. Le moteur du développement passe du matériel à l'information et au savoir, en d'autres termes, aux actifs immatériels. Aujourd'hui, ce capital immatériel est largement partagé, il est devenu un facteur déterminant de la performance d'une organisation.

2.2. Les origines historiques du knowledge management

Au fil des dernières décennies, de nouveaux concepts sont apparus tel que : la gestion organisationnelle, la gestion des connaissances, la mémoire organisationnelle et l'intelligence collective comme le souligne **T.D Wilson (2002)** dans son article (The nonsense of Knowledge Management). L'auteur a annoncé que le concept de la gestion des connaissances trouve ses origines à partir des années 1950³⁵. Cette date, est aussi confirmée par **Amrit Tiwana**. La recherche historique sur la gestion des connaissances a montré que ce domaine est désormais considéré comme une discipline composante à part entière du management des organisations. Elle est issue des principes de l'organisation apprenante et de la systémique.

Dans ce contexte, **Laurent Veybel** et **Patrick Prieur**, soulignent que « On peut considérer que le knowledge management constitue, en quelque sorte, la batterie de techniques organisationnelles et d'outils permettant de mettre en pratique les recommandations faites par les théoriciens de l'organisation apprenante et de la systémique »³⁶. Le contenu de cette batterie est caractérisé par : la pensée spécifiquement étiquetée knowledge management de quelques gourous américains (**Drucker, Davenport, T.D -wilson Amidon, etc.**), européens (**Sveiby, Van der spek, Ermine,**) ou japonais (**Nonaka, Takeuchi**)

En se référant aux travaux annoncés, nous avons divisé la période historique en trois phases importantes pour retracer l'émergence du KM :

Phase 1 : amorçage de la problématique du KM 1950-1970

Le choix de cette phase est basé sur les travaux de **Jean-Marc Fouet [1997]** qui selon lui les économistes commencent à prendre conscience de la valeur de l'information au sein de l'activité économique durant la période de (1940-1950), dans un contexte où la connaissance elle-même est l'un des facteurs de production.

Selon le consensus des chercheurs, (1950-1970) c'est la phase d'amorçage de la notion de KM, notamment avec l'apparition de nombreux ouvrages qui abordent cette notion (management de l'innovation, des travailleurs des connaissances, la connaissance implicite). **T.D Wilson** a souligné que **Peter Drucker [1969]** est le premier qui a avancé l'idée de la société de connaissance et l'économie de savoir.³⁷

³⁵ Wilson, TD (2002). Le non-sens de la «gestion des connaissances». Information Research , 8 (1), article no. 144.

³⁶ <https://docplayer.fr/7643701-Le-knowledge-management.html>

³⁷ Wilson, TD Le non-sens de la «gestion des connaissances». Information Research , 2002 ; article no. 144 Disponible sur <http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>

En effet, après une domination managériale de l'école classique, en 1959 **Edith PENROSE**, propose une approche complètement nouvelle, fondée sur les ressources, dans son livre intitulé (*Theory of the growth of the firm*), a expliqué que lorsqu'un employé compétent (c'est-à-dire un employé dont le service implique le processus de production) quitte l'organisation, cette dernière subira des pertes financières. En accordant à la connaissance une valeur économique comme toute autre ressource matérielle qui constitue un capital. **Edith PENROSE** a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer la connaissance au centre du processus de création de richesse.

Des travaux divers ont étayé cette théorie, notamment ceux de **Polanyi (1966)** qui définit les deux types de connaissances (tacites et explicites). Ainsi, **Peter Drucker (1968)** qui a mis l'accent sur l'importance de l'analyse de l'information et le rôle que joue la connaissance pour assurer la pertinence de l'organisation.

Phase 2 : Transition de la gestion de l'information versus les connaissances 1980-1990

Selon **Hatchuel et weill (1995)**, depuis les années 1970, nous sommes entrés dans un capitalisme caractérisé par une compétition basée sur l'innovation intensive. Pour ces auteurs, cela signifie que tous les modes de formation de la valeur sont désormais liés à la logique de l'innovation, et la technologie n'est que l'un d'entre eux. Ce capitalisme s'est manifesté dès les années 1980 par une augmentation de la variété des produits et technologies (TIC). La mondialisation a apporté une nouvelle dimension à cette compétition, mais elle n'a pas créé une logique d'innovation intensive, elle l'a amplifiée.

La seconde période de l'évolution du concept de KM est marquée par une continuité des travaux réalisés durant la période précédente, les années 80 ont marqué une transition de la gestion de l'information à celle de la connaissance.

De plus, la propagation de la crise dans les années 80 a marqué une remise en cause les compétences de l'organisation. On constate alors durant cette période le recours important à la notion vague de compétence pour exprimer la capacité d'une organisation à construire son développement. Selon la perspective théorique développée par **Hatchuel et Weill (1995)** « une crise de l'action collective est toujours une crise double : à la fois une crise des savoirs et une crise des relations »³⁸. En effet, le mouvement de gestion des connaissances a non seulement annoncé la nécessité de nouveaux outils de capitalisation des connaissances, mais a également signalé la nécessité de réévaluer et de transformer les relations de l'organisation. En d'autres termes, la gestion des connaissances n'est pas un simple problème de management, mais une crise du modèle d'action collective dans l'organisation.

Phase 3 : l'essor de la notion de la gestion des connaissances 1990-2001

Au Japon, 1990 c'est la date qui a été pris pour présenter le développement du concept de management de la connaissance. En effet, les travaux japonais ont mis en évidence des interactions entre les connaissances tacites et explicites et les approches possibles pour les développer. Dans ce même contexte, cette approche japonaise apporte

³⁸ Hatchuel et Weill, *Revue internationale des sciences sociales* 2002/1 (n° 171), Éditeur : Érès, p36

beaucoup au concept du KM et elle s'oppose à l'approche américaine orientée technologies.

Nonaka et Kono présentent une nouvelle dynamique de création du savoir qui prend en compte l'environnement, et surtout le potentiel humain. On peut dire que c'est cette école japonaise qui a vraiment jeté les bases de la gestion des connaissances d'aujourd'hui, même si la contribution des différents courants est indéniable.

La période des années 90 a suscité une large controverse, faisant de la gestion des connaissances un ensemble de moyens et de méthodes visant à mieux utiliser les connaissances clés dans une organisation à travers une meilleure gestion de ses actifs immatériels. En 1993 **Peter Drucker** a annoncé clairement dans son ouvrage (Au-delà du capitalisme) que la productivité du savoir deviendra de plus en plus la source de la compétitivité d'un pays, d'une industrie ou d'une organisation. En matière de connaissances, aucun pays, aucune industrie, aucune organisation n'a d'avantages inhérents, le seul avantage qu'il peut se garantir selon lui, est la capacité de tirer plus d'avantages que d'autres à partir des connaissances accessibles à tous.

De 1993 à 1999, la notion de gestion des connaissances a connu son essor clairement dans le monde des organisations, notamment par la création des postes pour des cadres chargés de mettre en œuvre leur vision de KM. De plus, cette période a marqué le développement des méthodes de gestion des connaissances notamment (MKSM, Common Kads ...), et elle est devenue une fonction au sein des grandes organisations comme (Microsoft et la Banque mondiale).

Au regard de ces contributions, on peut noter que le KM est en profonde mutation. Depuis longtemps il s'est engagé dans la collecte et la catégorisation des données, mais aujourd'hui il s'intéresse au partage de ces données à travers le concept d'intelligence participative en cherchant à la fois décloisonner le management, et à connecter les gens les uns aux autres. Cette phase actuelle est suivie par l'avènement de la 2ème génération du KM liée aux évolutions technologiques notamment le web 2.0 comme indiqué dans les travaux de **Martin Roulleaux Dugage**³⁹ et d'**Aurélié Dudezert et Imed Boughzala**⁴⁰. Ces auteurs expliquent clairement comment la gestion des connaissances a subi de profonds changements. L'émergence du Web 2.0 et son modèle d'intelligence participative offrent une nouvelle perspective pour la gestion des connaissances en fournissant des outils pour la construction de réseaux de connaissances et de communautés de pratique.

2.3. Contexte d'émergence du knowledge management

De tout temps, les organisations ont dû s'adapter à leur environnement pour pouvoir résister à la concurrence. Les organisations se trouvent dans l'obligation d'effectuer des changements rapides pour pouvoir survivre sous tendus par les facteurs suivants.

³⁹ MARTIN Roulleaux-Dugage, Organisation 2.0: Le Knowledge management nouvelle génération Broché – 18 décembre 2007.

⁴⁰ AURELIE Dudezert et BOUGHZALA Imed, « Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs », Paris : Vuibert, 2008.

2.3.1. Les facteurs organisationnels

2.3.1.1. La mobilité

Au sein des organisations, il existe aujourd'hui deux types de mobilité : la mobilité géographique et la mobilité professionnelle.

- **La mobilité géographique**

Son objectif est de répondre essentiellement à la demande de main-d'œuvre afin que les capacités de l'organisation restent égales malgré les changements de l'environnement. Aujourd'hui, l'organisation étend son réseau à l'échelle mondiale où des domaines d'expertise continuent d'émerger. On peut observer des délocalisations des organisations vers des zones avantageuses car, entre autres, moins coûteuses.

- **La mobilité professionnelle**

Les Mutations technologiques et économiques obligent les individus à changer de métiers et d'organisation à plusieurs reprises au cours de leur carrière (le turn-over). Ces changements sont souvent appelés «mobilités professionnelles». C'est une Préoccupation majeure des politiques de gestion des compétences.

2.3.1.2. Les transformations du travail

Aujourd'hui, la production évolue dans le sens de l'immatériel. C'est pour cela que dans l'environnement actuel, l'information devient une matière première dans tous les secteurs d'activités, donc il est nécessaire pour l'organisation de contrôler ses informations. Par conséquent, le développement des compétences en traitement de l'information est devenu une priorité absolue pour les organisations.

2.3.1.3. L'évolution des valeurs et des demandes

Au tournant du siècle, l'OST (organisation scientifique du travail) de Taylor était le modèle sur lequel les organisations fonctionnaient. Dans les années 1950-1960, l'organisation a progressivement pris en compte les ressources humaines qu'elle avait à sa disposition. Cette nouvelle pensée a permis de comprendre que les salariés sont le moteur de la performance de l'organisation. Viennent ensuite les concepts de «capital humain» et de «capital immatériel». C'est ainsi que la compétence est devenue la matière première qui enrichit l'organisation et maintient sa performance. C'est dans ce nouveau contexte, que les organisations doivent utiliser les savoirs et les savoir-faire de ses acteurs pour assurer son développement.

2.3.1.4. La qualité

Ce point a été expliqué par **Guy Le Boterf** qui a souligné que pour les organisations restent compétitives, elles doivent respecter des normes de qualité. La plus connue est la norme internationale ISO (International Standard Organization)⁴¹. Ces normes introduisent des exigences de prise en compte et de développement des compétences.

Les clients, les patients, les usagers, les employeurs exigent de plus en plus de pouvoir faire confiance à des professionnels compétents. Dans ce cas, les besoins actuels et futurs de l'organisation en termes de compétences peuvent être définis. Après cela, il ne

⁴¹ GUY Le Boterf, « Construire les compétences collectives », édition Eyrolles, 2018, p157

reste plus qu'à développer une stratégie pour réduire l'écart observé entre les besoins et la disponibilité.

2.3.2. Les facteurs environnementaux

Le contexte externe de l'organisation qui demeure turbulent est caractérisé par des facteurs exogènes dit facteurs environnementaux

2.3.2.1. La mondialisation

« La mondialisation en économie est une accélération des échanges commerciaux et financiers à l'échelle mondiale grâce à la disparition des barrières commerciales et au développement des technologies de l'information et de la communication »⁴²

La mondialisation ou la globalisation, est un phénomène qui a conduit à une libre circulation sans précédent des biens, des services et des capitaux. La libre circulation des individus est loin d'en être au même stade. Le terme mondialisation signifie ici les changements causés par la diffusion mondiale des informations sous une forme numérique avec l'aide de l'internet. En effet, la nouveauté du 21e siècle réside dans la mise en œuvre des TIC. Par conséquent, les défis de la mondialisation ont conduit à la nécessité de gérer les connaissances et l'innovation

2.3.2.2. La démographie

À l'heure actuelle, nous entrons dans une nouvelle configuration démographique. Prenant l'exemple des pays occidentaux on trouve ce qu'on appelle communément le vieillissement démographique avec une pyramide des âges unique. Dans les organisations de ces pays, un grand nombre de personnes prendront leur retraite au cours des prochaines années. À cause de ces départs massifs, l'expertise et les connaissances de ces individus seront perdues. Si rien n'est fait, cette perte de connaissances pourrait avoir un effet négatif sur la performance des organisations.

2.3.2.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'introduction des technologies de l'information et de la communication a grandement favorisé la gestion des connaissances, considérée comme un moyen de gérer au mieux le capital intellectuel au niveau des organisations, étant donné que la connaissance est devenue un support et un facteur important de changement organisationnel. L'intérêt des TIC réside dans la possibilité de construire une énorme base de connaissances interactives, facile, et accessible.

Depuis les années 80-90, les TIC ont progressivement pris de l'ampleur pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement des organisations tant privées que publiques. L'introduction des TIC est continue, sans plan clair, mais uniquement en suivant les innovations technologiques et le succès commercial. Le but de l'introduction des TIC est de rechercher l'efficacité et la rapidité pour accomplir les tâches classiques de l'organisation.

⁴² <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/mondialisation/>

Outre des aspects liés au traitement de l'information, les TIC sont un moyen puissant de mettre en relation les individus et les groupes, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle ou de communication et de réception d'informations. Depuis plusieurs années, les sciences sociales ont mis l'accent sur les changements organisationnels associés aux TIC. **Eric Brousseau et Frédéric Moatty** expliquent que « D'une certaine manière, ces technologies peuvent être considérées comme la production endogène de systèmes économiques et sociaux où la division du travail s'est heurtée à des difficultés de coordination auxquels on a tenté d'apporter des réponses technologiques »⁴³.

De plus, avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, il y a eu des percées dans la façon dont nous percevons l'information. En effet, aujourd'hui, la circulation des informations est plus facile, plus rapide, avec un volume plus important qu'auparavant. Ces technologies offrent aux gens la possibilité de communiquer et de travailler en communauté sans avoir le besoin d'être en présence les uns des autres. Tous ces changements dans l'environnement modifieront le comportement humain au travail. En bref, ils ont produit un processus d'échange et de partage de connaissances en temps réel, ce qui était inimaginable avec les technologies précédentes.

Ainsi, les technologies de l'information et de la communication ont permis de développer, de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils pour aider à la création des modèles de connaissances et à la collecte des savoirs et savoir-faire des experts, tout cela dans le but d'assurer le partage des connaissances dans l'organisation. De ce fait, les connaissances ne vont plus rester dans les cerveaux des experts mais elles vont être partagées et disponibles dans des bases de données électroniques.

2.4. Définition de la gestion des connaissances

La définition de la gestion des connaissances, est une tâche complexe, il n'y a pas une définition standard mais différentes définitions. Comme pour n'importe quelle discipline émergente, la gestion des connaissances a beaucoup de définitions. Pratiquement chaque auteur ou chercheur propose sa propre définition qui reflète son champ disciplinaire.

Selon **René-Charles Tisseyre** « définir le Knowledge Management ou sa traduction littérale, 'la gestion des connaissances' est un art difficile car il fait appel à deux notions abstraites : la 'gestion' et 'les connaissances' qui ne peuvent donner naissance qu'à un concept lui-même abstrait dont l'existence même pourrait paraître étonnante »⁴⁴

Pour **Hamilton**, « La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; la gestion des connaissances est liée à deux types d'activités :

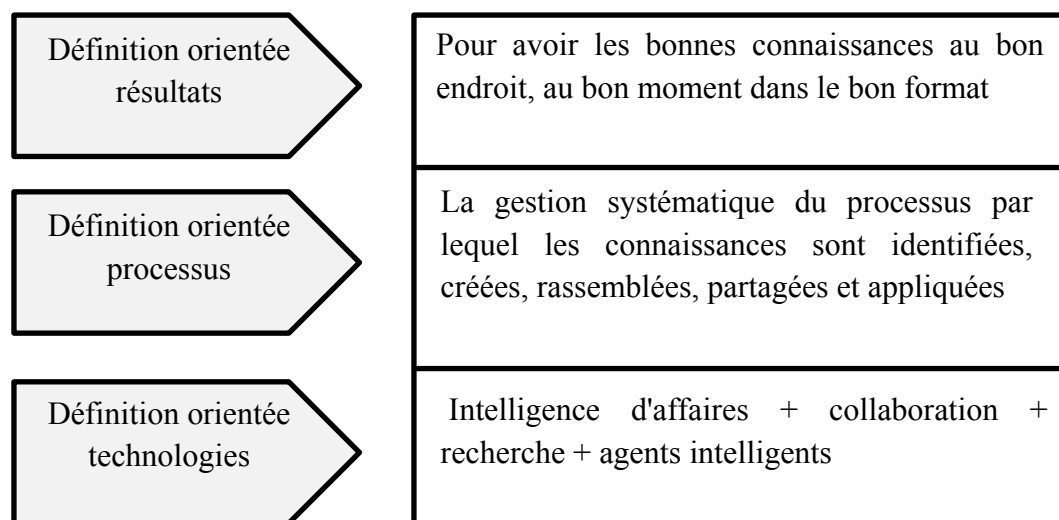
⁴³ Eric Brousseau, Frédéric Moatty Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales. Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon, in Alain Rallet et Joëlle Farchy (Dossier coordonné par), Technologies de l'information et de la communication : approches croisées, Revue sciences de la société – N° 59 – mai 2003, pp. 30-32

⁴⁴ René –Charles Tisseyre. *Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*1999/paris, p120

- les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'appropriier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation.
- les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié »⁴⁵

Pour bien éclaircir la notion de la gestion des connaissances, nous avons emprunté cette figure de **Benjamins V, R** :

Figure N°5 : C'est quoi le management des connaissances ?



Source : Benjamins, V.R., "Knowledge Management in Knowledge-Intensive Organizations", Intelligent Software Components (2001). https://www.researchgate.net/figure/What-is-knowledge-management-Source-Benjamins-VR-Knowledge-Management-in_fig1_343219618

L'observation de cette figure montre que la gestion des connaissances est définie selon l'auteur à travers trois aspects (l'objectif, le processus, la technologie), c'est un processus de création, d'identification, d'application, et de partage des connaissances, pour fournir aux acteurs de l'organisation les bonnes connaissances au bon moment et dans le bon format (une accessibilité aux connaissances est soutenue par des outils technologique). Cette définition, exprime la finalité du KM (gérer les actifs intangibles).

Pour **René-Charles TISSEYRE** « Le Knowledge Management est à la fois une démarche, une nouvelle organisation, une nouvelle approche du rôle des acteurs par

⁴⁵ KHAYATI Sabri, « La contribution de l'usage des Technologies de l'information et de la communication au management des connaissances au sein des entreprises sous-traitantes », XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, P.23.

rapport à cette organisation, un nouvel effet de levier pour le développement de ces organisations et un nouvel usage des technologies. »⁴⁶

Karl SVEIBY ajoute que le «Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises...vous aidera à développer une stratégie fondée sur le savoir et à approfondir vos intuitions de dirigeants sur les pièges d'un contrôle des coûts trop rigides. En vous montrant comment les actifs intangibles peuvent créer de la valeur, il vous permettra de découvrir des stratégies à mettre en œuvre pour améliorer la rentabilité de votre entreprise»⁴⁷

Jean-Louis ERMINE, définit la gestion des connaissances comme étant « la mise en place d'un système de gestion des flux cognitifs qui traversent presque toutes les composantes de l'organisation et en vue d'utiliser et d'enrichir le patrimoine de connaissance de cette dernière ; la gestion des connaissances permet de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans l'organisation, particulièrement celles qui revêtent un caractère critique et stratégique. Tout ceci se fait dans le but de favoriser la capacité d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et savoir-faire »⁴⁸

Enfin, **Gilles BALMISSE** a souligné que « le management des connaissances est l'organisation et la gestion d'un environnement qui encourage la création, le partage, l'apprentissage, l'amélioration, l'organisation et l'utilisation des connaissances pour le bénéfice de l'entreprise, de ses partenaires et de ses clients »⁴⁹

Nous pouvons déduire ; que le KM se déploie au travers d'une approche globale, qui regroupe à la fois, la gestion coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des connaissances et savoir-faire des membres de l'organisation au service de cette organisation

Amrit Tiwana dans son livre (The knowledge management toolkit : practical techniques for building a knowledge management system), présente les éléments qu'il faut prendre en considération pour définir le KM⁵⁰

- **Le KM ce n'est pas l'ingénierie des connaissances**

L'ingénierie des connaissances a toujours été une partie importante de l'informatique, mais elle n'a presque rien à voir avec la gestion des connaissances. En effet, la gestion des connaissances est un problème d'entreprise, qui découle du domaine de l'information et de

⁴⁶ TISSEYRE René-Charles, « Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances », Hermes Science, Paris, 1999, P.185.

⁴⁷ SVEIBY Karl Erik, Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société, Editions Maxima, Paris, 2000, P.105

⁴⁸ ERMINE Jean Louis, « Management des connaissances en entreprise », Hermes-Science, Paris, 2007, P.44.

⁴⁹ BALMISSE Gilles, « guide des outils knowledge management » culture next, 2006 disponible sur <http://culture.nextmodernity.com/archive/2006/01/12/guide-des-outils-du-knowledgemanagement-panoramachois->

⁵⁰ Amrit Tiwana. « The knowledge management toolkit : practical techniques for building a knowledge management system », Prentice Hall PTR, United states, 2000, p30

la gestion, et non de l'informatique. «Knowledge Management needs to meld information systems and people in ways that Knowledge engineering has never been able to »

- **Le KM porte sur le processus, et ne pas seulement les réseaux numériques**
L'auteur a expliqué que La gestion des connaissances doit englober et améliorer les processus commerciaux. Sans les moyens d'acquérir et d'intégrer les connaissances, tout processus de développement tombera rapidement dans le chaos. « Without a way of capturing and integrating past knowledge, any development process can quickly dissolve into chaos ».
- **Le KM n'a pas pour but de construire des intranets intelligents**
Un système de gestion des connaissances peut utiliser l'intranet de l'entreprise comme frontal, mais il ne faut jamais confondre l'un avec l'autre. Dire que l'intranet le système de gestion des connaissances est aussi fou que de dire qu'un avion de ligne est un cockpit. Cependant, l'intranet fait partie de l'équation qui fournit une plate-forme de messagerie et de collaboration stable.
- **Le KM n'est pas un investissement ponctuel**
Comme tout investissement orienté vers l'avenir, le KM nécessite une attention continue pendant une période de temps considérable, même après avoir commencé à atteindre des résultats.
- **Le KM n'est pas une question « d'infobahn » à l'échelle de l'entreprise**
L'objectif principal du KM dans une organisation est de créer, d'obtenir, d'importer, de fournir et, surtout, d'aider les individus à appliquer les bonnes connaissances au bon moment. Ainsi, les solutions du KM reflètent la manière dont les individus et les organisations ont géré et partagé les informations.
- **Le KM n'est pas une question de capture**
La gestion des connaissances ne consiste pas à capturer des connaissances. Lorsque les documents sont aseptisés pour une utilisation dans toute l'organisation, le contexte sera inévitablement perdu. « While a document management system lacks context, experience, and insight, it still has a marginal place in knowledge management technology ».

Tous ces enseignements nous permettent de conclure que le KM est une démarche qui s'intéresse à la nature des connaissances (explicites, tacites) au niveau de la création des connaissances (individu, groupe) au contexte, et au processus cognitif (la création, le partage, et la distribution des connaissances). Par conséquent, nous croyons que la gestion des connaissances est une vision stratégique qui vise à utiliser le capital, partager et créer de nouvelles connaissances afin d'atteindre la compétitivité au sein de l'organisation.

2.5. Les courants d'influence du KM

2.5.1. La théorie des ressources

La théorie basée sur les ressources considère l'organisation comme un ensemble de ressources ou le développement de cette organisation dépend de la meilleure utilisation des ressources dont elle dispose.

Dans les années 60, **Penrose** et plus tard **Rubin** ont été parmi les premiers chercheurs à conceptualiser l'organisation comme un «regroupement de ressources». A partir des travaux de ces deux académiciens, **Wernerfelt (1984)** a expliqué que les organisations peuvent faire des profits considérables en identifiant et en acquérant les ressources essentielles pour le développement des produits demandés. Par la suite, cette théorie de « Resource Based view » (RBV) a été articulée par des études telles que celles de **Barney (1986)**, de **Peteraf (1993)**. Ces auteurs ont largement contribué à la consolidation de cette approche basée sur les ressources comme une source créatrice de l'avantage concurrentiel durable.

Pour **Wernerfelt** son questionnement consiste à se demander comment des organisations qui exercent des activités similaires au sein d'un même environnement peuvent être différentes dans leur niveau de performances. **Edith** a expliqué que les firmes sont «dotées de beaucoup plus d'attributs que ceux possédés par la firme néo-classique, et la pertinence de ces attributs n'est pas adéquatement représentée par les courbes de coûts et revenus »⁵¹.

L'organisation n'est plus conçue comme un portefeuille de produits/marchés, mais comme un portefeuille de ressources « Ce ne sont plus les besoins des clients qui déterminent la stratégie, mais les ressources et les compétences que l'entreprise possède l'avantage concurrentiel est à rechercher en interne »⁵²

On peut distinguer six catégories de ressource ⁵³ :

- Les ressources financières (CAF, taux d'endettement, volume de TR, etc.)
- Les ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, polyvalence, expérience, etc.)
- Les ressources physiques (machines, terrains et construction, stocks, etc.)
- Les ressources organisationnelles (SI, normes ISO, les mécanismes de coordination, etc.)
- Les ressources technologiques (savoir-faire, capacité d'innovation, nombre de brevets, etc.)
- Les ressources réputationnelles (image de marque, notoriété, etc.).

Franck Brulhart, Gilles Guieu, et Lionel Maltese, considèrent la théorie des ressources comme l'une des théories les plus mobilisées aujourd'hui dans le domaine du management stratégique. Cette théorie a permis de développer différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences.

⁵¹ Edith Penrose , « The theory of growth of the firm, New York, John Wiley », 1959, in Simoni G, Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D, document de travail, LEST-CNRS, UMR 6123, p.1. in <http://www.lest.cnrs.fr/lesnotesdetravail/2001/simoni/capitaliser>

⁵² Oliver BOUBA-OLGA, « l'économie de l'entreprise », éd du seuil, Paris, 2003, p.112

⁵³ YAMI Saïd, « Management stratégiques », cours master 1, ERFI/ISEM – Université Montpellier 1, 2007.

« On relève en particulier l'approche par les connaissances (Knowledge-Based View) développée dans le numéro spécial du Strategic Management Journal coordonné par Spender et Grant, l'approche par les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) dont les éléments fondamentaux proposés par Teece et al. (1997) sont actualisés par l'article de Teece, et l'approche par les compétences (Competence-Based Management) qui s'appuie sur l'article de Prahalad et Hamel (1990), et qui a été popularisée par Sanchez et Heene dans de nombreux ouvrages ou articles (Sanchez et al, 1996) »⁵⁴

2.5.2. La théorie du « Knowledge Based View »

La théorie du « Knowledge Based View » (KBV) est une approche dérivée de la RBV, et se focalise sur un type particulier des ressources (la connaissance).

« La théorie de la connaissance se propose d'introduire une nouvelle vision de la firme fondée sur l'idée que celle-ci se définit par sa capacité à intégrer et à coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles »⁵⁵

Depuis le début des années 1990, la théorie de la connaissance a fourni une nouvelle perspective à l'existence des firmes. En partant de deux postulats fondamentaux, cette théorie souhaite se poser comme étant un complément de la théorie des ressources : Premièrement, la firme existe parce qu'elle permet de créer une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances.

Deuxièmement, les frontières de la firme dépendent de l'efficacité de cette dernière à coordonner ses connaissances. A cet égard, **Metais** a expliqué dans la revue Française de gestion, N°138, pour que ces connaissances fournissent un avantage concurrentiel et aient une importance stratégique, elles doivent être précieuses, rares, spécifiques, Transférable, pas très imitable, pas très remplaçable ... Mais ces caractéristiques sont encore difficiles à mesurer.

2.6. Les approches du knowledge management

La contribution du KM rassemble plusieurs approches, dont certaines le traitent comme un simple outil de travail, tandis que d'autres le traitent comme une stratégie centrée sur l'humain.

2.6.1. L'approche techniciste

Notre première approche considère que les outils et les méthodes informatiques peuvent favoriser le développement des connaissances. « Cette approche est représentée par trois écoles : l'école des systèmes, l'école de la cartographie et l'école d'ingénieur de la connaissance »⁵⁶

⁵⁴ BRULHART Franck et al, « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion, 2010/5 n° 204, p. 83-86.

⁵⁵ DIMITRIADIS Alexandros, « Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable », thèse doctorat, science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011 p57

⁵⁶ Gaha Chiha et Mansour Nizar, « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », Gestion, 2004/2 Vol. 29, p. 19

La première école a mis l'accent sur la nécessité de mettre en place des systèmes formels de management des connaissances, en établissant un ensemble de technologies spécifiques. L'école des systèmes tente de codifier les connaissances tacites pour les rendre explicites et transférables. La deuxième école s'intéresse à la cartographie des savoirs, son but est de générer une carte cognitive à partir de représentation discursive

Enfin, la troisième école est basée sur l'ingénierie des processus, elle s'intéresse beaucoup aux outils et mécanismes de transfert de connaissances. Son objectif est de renforcer les capacités de transfert de connaissances, tous les adeptes des écoles techniques estiment que les TIC sont essentiels pour acquérir de nouvelles expertises professionnelles et enrichir l'intelligence individuelle et collective. Grâce à ces technologies, des progrès étonnants ont été réalisés dans le domaine du KM.

Comme le disait **VARELA**, « le paradigme de l'ordinateur »⁵⁷ est actuellement une réalité convaincante. Grâce à l'intelligence artificielle et aux systèmes experts, les «machines» peuvent simuler des raisonnements complexes et pertinents, accroître les connaissances et aider à la prise de décision.

2.6.2. L'approche ressource humaine

« Cette approche a été développée par des consultants en organisation (**Davenport, Sveiby, Prax, Stewart**) »⁵⁸ et des dirigeants, elle souligne qu'il existe un lien étroit entre les connaissances et la personne qui les a créées ou fusionnées. Cette approche met l'accent sur la culture d'entreprise basée sur la bonne communication et l'encouragement du partage des connaissances entre les personnes d'une même communauté lors réalisation de tous les travaux. L'approche des ressources humaine stipule que les connaissances sont principalement partagées par contact personnel.

Section 3 : La démarche du KM

Après son développement au début des années 1990, la gestion des connaissances est devenue une discipline reconnue, c'est la science de la gestion des organisations basée sur la valorisation des connaissances, où la connaissance se définit comme une source de richesse importante pour l'organisation. Dans cette dernière section du chapitre, nous allons expliquer la démarche KM en présentant ses fonctions, ses outils, ses défis et ses objectifs.

3.1. Fonctions et outils du KM

Le KM est sorti de l'ère pionnière et est progressivement devenue un enjeu majeur pour les organisations d'aujourd'hui. Il répond à de multiples fonctions et dispose d'outils associés conçus pour rendre ces organisations plus efficaces que jamais.

3.1.1. Fonctions du KM

⁵⁷GAHA Chiha et MANSOUR Nizar, op cit, P.20.

⁵⁸ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « le management des connaissances : états des lieux et perspective », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003, P.1

« La gestion des connaissances a pour fonctions principales de créer, de capitaliser et de transférer les connaissances de l'organisation »⁵⁹

3.1.1.1. La création ou la production de la connaissance

La création de connaissances est l'une des fonctions du KM. Elle est considérée comme l'une des sujets auxquels les auteurs de connaissances prêtent beaucoup d'attention. Dans la revue internationale des sciences sociales, **Dominique Foray et Paul David**, distinguent trois mécanismes de création de connaissances : la recherche, l'apprentissage et l'invention collective.

➤ La recherche

La production de la connaissance est nommée « recherche », lorsqu'elle se fait de façon délibérée. Ainsi, on peut entendre le concept de recherche et développement (R&D), qui est souvent utilisé pour capter systématiquement la création intellectuelle et industrielle, dans le but d'augmenter les réserves de connaissances. Cette activité de recherche est caractérisée par le concept de « distance », c'est-à-dire qu'elle se déroule à une certaine distance du site de production. C'est cette caractéristique qui distingue les chercheurs des autres producteurs de connaissances.

➤ L'apprentissage

Jean-Pierre Anciaux dans son ouvrage (L'ENTREPRISE APPRENANTE), place l'apprentissage au cœur de la vie des gens. Il le définit comme un processus qui permet aux individus et aux organisations de s'adapter en permanence aux changements de leur environnement, et il constitue la source de la génération de connaissances. Ces connaissances dépendent de la nature des apprentissages effectués. On peut distinguer :

- Les connaissances générées par les apprentissages conventionnels : Il s'agit de connaissances personnelles, et une seule personne peut les utiliser pour effectuer des tâches dans les plus brefs délais.
- Les connaissances acquises par l'expérience dans l'activité de production de biens ou de services, à condition que l'activité ne soit pas risquée.

➤ Les inventions collectives

Par l'échange et le partage de connaissances et de savoir-faire, les inventions sont basées sur la diffusion et la réutilisation des connaissances. Ainsi, les connaissances peuvent être le résultat d'un processus d'innovation qui se fait soit d'une façon individuelle ou collective, dans une organisation, ou encore entre plusieurs organisations utilisent un réseau de relations entre elles. Deux formes de production collective de connaissances peuvent être distinguées :

- La première forme est spontanément disponible.
- La seconde forme est délibérée: les participants réalisent des opérations de production dans un cadre spécifique, créé spécialement pour favoriser un environnement d'apprentissage collectif.

3.1.1.2. La capitalisation des connaissances

⁵⁹ LACHACHI Abdelheq, Op.cit, P 45-46

Le concept de capitalisation des connaissances est divulgué au travers de nombreuses publications. Cela comprend l'identification des connaissances stratégiques, leur préservation et leur perpétuation afin de les valoriser. Ainsi, ce concept signifie « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital »⁶⁰. Le but de la capitalisation des connaissances est de sauvegarder les connaissances acquises et d'économiser certaines étapes en évitant de réimplémenter le processus d'apprentissage qui a été déjà effectué.

Le processus de capitalisation des connaissances doit donc s'articuler autour de connaissances stratégiques identifiées dans l'organisation. Afin de pérenniser ce processus, les quatre étapes doivent être exécutées dans cet ordre :

- Déterminer les connaissances stratégiques de l'organisation (conférences, observations lors d'événements thématiques, entretiens personnels).
- Préserver ces connaissances à travers la modélisation, la formalisation et l'archivage.
- Les valoriser à travers la diffusion l'exploitation et la combinaison de ces connaissances disponibles pour créer de nouvelles connaissances.
- L'actualisation et l'enrichissement des connaissances.

3.1.1.3. Le transfert de connaissances

L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances afin qu'elles puissent être maintenues dans une certaine activité, mais pour qu'elles puissent être diffusées et appliquées dans différents contextes. Le transfert des connaissances est le principal objectif de la gestion des connaissances. Il peut être défini comme le transport de connaissances d'un endroit, d'une personne, d'une propriété à une autre

Ce processus met en jeu deux parties : une partie détentrice de connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice : UR).

3.1.2. Les outils de support du knowledge management

Il est presque impossible de mettre en œuvre une démarche du KM sans le recours aux outils logiciels. De nombreux outils logiciels prétendant être de la gestion des connaissances sont apparus sur le marché. Cependant, ces outils ne couvrent que les méthodes de gestion des connaissances axées sur les connaissances. C'est pourquoi nous parlons ici de support ou d'outils généraux, car leur utilisation n'est pas spécifique aux systèmes de gestion des connaissances. Il s'agit généralement d'outils liés au travail collaboratif (groupware) ou à la gestion documentaire.

Le choix de ces outils varie d'une organisation à une autre tout dépend de la stratégie et la démarche KM mise en œuvre, donc on peut dire qu'il n'existe pas d'outils miracle pour la réussite d'une démarche KM.

3.1.2.1. Le portail

⁶⁰ Michel GRUDSTEIN, « *La problématique de la connaissance dans l'entreprise* », édition BOECK, Paris, 2002, P 6.

Le portail représente l'interface entre les utilisateurs et divers outils. Il combine toutes les fonctions du système de gestion des connaissances. En effet, il est attractif graphiquement et ergonomiquement, il rassemble un ensemble d'informations provenant de sources internes ou externes et l'accès à divers outils. Le portail peut être autonome ou intégré à d'autres outils. D'un point de vue pratique, il est important de considérer la facilité d'ajouter d'autres outils au portail.

« Le portail n'est pas uniquement un outil d'accès aux informations et de diffusion de celles-ci. Il a bien pour origine la nécessité d'identifier, acquérir, traiter, valoriser et diffuser l'information. Mais il permet aussi l'intégration des applications, la mise en œuvre d'outils de communication et de gestion des connaissances, des opérations de commerce électronique, etc. »⁶¹

3.1.2.2. Groupware (le travail collaboratif)

Le terme «groupware» fait référence aux groupes de travail d'une part, et aux logiciels et les technologies de l'information d'autre part. Le travail collaboratif est plus qu'un simple outil, qui nous permet d'avoir la meilleure communication entre les différents acteurs de l'organisation. La définition suivante reflète clairement les différentes nuances couvertes par ce concept : «une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace, atteindre un but partagé et assurer un gain pour chacun de ses membres »⁶². Ces outils sont divers⁶³ :

- **Les messageries**

La messagerie électronique nous permet d'envoyer un message à un ou plusieurs destinataires dans leur courrier électronique personnel. C'est un outil qui a été utilisé depuis longtemps au sein des organisations, c'est un excellent outil de communication, car avec le réseau, il constitue l'infrastructure de base du groupware. Dès son apparition, la communication interne et externe de l'organisation a subi une véritable révolution.

- **Les forums de discussions (bulletin boards)**

Aussi appelés newsgroups (ou groupes de discussion), ce sont des espaces d'échanges et de réunion virtuels qui permettent à différentes personnes de communiquer. Ils sont généralement composés de différents fils de discussion, dont chacun correspond à un sujet spécifique ou à une communication sur un projet particulier. Ces espaces d'échange sont dynamiques (le premier message du fil définit la discussion, et les messages suivants essaient d'y répondre).

- **Les visioconférences**

Ces outils permettent une véritable collaboration au sein de l'organisation car il est parfois coûteux et difficile de réunir physiquement les intervenants d'une réunion. Avec ces procédés, il s'agit d'une conférence menée à l'aide d'outils informatiques mis en place

⁶¹ HENRI Stiller, Le portail, outil fédérateur d'information et de connaissances. Documentaliste-Sciences de l'Information 2001/1 (Vol. 38), page 40

⁶² DIENG, Rose, «Méthodes ET outils pour la gestion des connaissances », Dunod, 2000, p.302

⁶³ PENNETIER Gaëlle, ÉCONOMIE et MANAGEMENT, n° 114, Janvier 2005

par des microphones, des caméras, des écrans et des systèmes de transmission, afin que chaque participant puisse avoir une conversation avec son interlocuteur.

- **Les agendas partagés**

Ces logiciels permettent de planifier rapidement des réunions (lieu, date, heure, participants) sans déranger les intervenants, car l'agenda de chacun est partagé avec tous les participants. Bien entendu, l'agenda de chacun est mis à jour automatiquement et précisément et les intervenants sont avertis pour toute modification. Ainsi, les agendas partagés peuvent fournir une meilleure gestion du temps au sein de l'organisation.

3.1.2.3. Les bases documentaires partagées

Grâce à ces bases, les informations sur le projet seront simultanément partagées par tous collaborateurs concernés. Elles permettent la mise en commun des informations et assurent la cohérence et l'accessibilité rapide à ces informations.

Elles sont principalement gérées par des outils de GED (Gestion électronique de documents) « Le terme de GED désigne tous les processus numériques liés à la gestion des flux de documents électroniques... Une GED prend en charge les fichiers et leur contenu depuis la numérisation du document papier ou la création du fichier électronique »⁶⁴.

- **Workflow**

Gérer les processus de travail où chaque individu contribue à l'achèvement des travaux communs, d'une manière séquentielle et parallèle. L'outil de workflow prend en compte les données inhérentes au processus (acteurs et opérations). Ensuite, il permet de gérer les séquences d'opérations que les participants peuvent effectuer. Cette fonction nécessite le plus souvent à être adapté aux processus et aux tâches existantes dans l'organisation.

3.1.2.4. La recherche d'information

La recherche d'informations est le principal moyen pour l'appropriation de nouvelles connaissances par les utilisateurs. Trois types d'outils peuvent être distingués:

- **Le moteur de recherche**

Met en œuvre des fonctions de recherche dans des environnements techniques variés (Des Bases de données documentaires, fichiers...etc.). Les recherches les plus classiques sont la recherche booléenne et la recherche par mot-clé. Il existe des modes de recherche plus avancés, tels que la recherche statique (Prise en compte des occurrences des mots et des relations entre les mots).

- **La veille**

Dans une organisation, la veille permet une analyse des différentes sources d'informations et la réception des informations correspondant au profil prédéterminé. Cela simplifie le suivi de l'évolution des informations.

- **La cartographie**

⁶⁴ <https://www.zeendoc.com/faq/gestion-electronique-des-documents/qu-est-ce-qu-une-ged>

Elle fournit une vue récapitulative de tous les documents en analysant automatiquement leur contenu, et elle facilite aussi l'accès aux documents à travers une classification de ceux-ci.

3.1.2.5. L'expertise

L'expertise est un type de fonctionnalité dédié à la gestion organisationnelle des ressources humaines. Elle comporte les fonctionnalités de gestion des compétences, de gestion des groupes d'experts et de gestion des moyens techniques.

- **La gestion des compétences :** doit fournir des moyens d'identification et de visualisation des compétences des collaborateurs pour en gérer l'évolution en termes de formation, de recrutement, et le développement des compétences nécessaires.
- **La gestion des groupes d'experts :** elle permet d'identifier les experts et la description de leurs domaines de compétences au sein d'une organisation.
- **La gestion des moyens techniques :** elle est responsable de la gestion des ressources matérielles de l'organisation.

3.1.2.6. La GED (La gestion électronique documentaire)

Application informatique pour l'organisation et la gestion de documents et d'informations de l'organisation sous forme électronique. La gestion des documents vise à gérer l'ensemble des documents de l'organisation à chaque phase d'édition (acquisition, création, diffusion, archivage). Il s'agit de l'approche privilégiée pour une démarche de capitalisation des connaissances. La gestion documentaire peut indexer et classer les sources de documents internes ou externes. Là où une recherche manuelle des documents, nécessite plusieurs minutes, voire plusieurs heures, la GED permet d'accéder de façon sélective aux documents en quelques secondes seulement.

3.1.3. Les outils de diffusion

Les outils cités en haut sont diffusés par le biais de :

- **L'Internet**

« C'est le réseau de réseaux, interconnectant à l'échelle mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocoles de communication communs »⁶⁵. Internet a connu un développement fulgurant en standardisant et en simplifiant les échanges et l'accès aux informations électroniques.

- **L'Intranet**

« L'intranet est un réseau local utilisé en interne dans une entreprise. Les fonctionnalités restent les mêmes, c'est-à-dire que cet espace permet aux salariés de partager des documents ou des informations privées »⁶⁶. Intranet à une certaine capacité de faire circuler et partager les informations entre les employés d'une organisation, par exemple, ces employés peuvent consulter des documents internes sur leur situation salariale (demande de congé par exemple), ou sur leur grille de rémunération.

⁶⁵ GOVAERE Virginie, « Evolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) », mai 2002, P.66.

⁶⁶<https://www.syloe.com/glossaire/intranet/#:~:text=L'intranet%20est%20consid%C3%A9r%C3%A9%20comme,et%20un%20mot%20de%20passe>

- **Extranet**

« Le mot Extranet est composé du mot latin « extra » (extérieur) et de l'anglais « Net » qui désigne Network. Il s'agit d'un réseau informatique privé contrôlé qui utilise la technologie d'Internet pour connecter un groupe défini d'utilisateurs externes les uns aux autres et leur donner accès à un réseau informatique »⁶⁷. L'extranet est utilisé pour fournir des ressources, puis ces ressources peuvent être utilisées par un groupe d'utilisateurs autorisés, mais pas ouvertes au public. Les utilisateurs externes potentiels font généralement partie de l'organisation de partenaires commerciaux, de fournisseurs et de clients sélectionnés.

La mise en place d'un réseau Extranet permet de simplifier l'échange d'informations au-delà des murs de l'organisation, notamment en ce qui concerne la communication entre les employés de l'organisation et ses acteurs externes.

3.2. Enjeux du knowledge management

La connaissance est devenue l'axe stratégique pour acquérir un avantage concurrentiel dans l'environnement des affaires. La fonction principale de la gestion des connaissances est finalement d'aider les organisations à améliorer leurs performances. Par conséquent, il s'agit d'un outil que les organisations peuvent utiliser pour améliorer leur leadership, leur productivité, la gestion des hommes et des compétences et leur efficacité commerciale. Le KM peut améliorer ces domaines stratégiques de l'organisation en fournissant des méthodes de collaboration et de capitalisation des connaissances.

ERMINE Jean-Louis et BOUGHZALA Imed ont expliqué que les enjeux du KM peuvent être résumés comme suit⁶⁸ :

- Identifier les connaissances disponibles pour les mobiliser avec une meilleure valeur ajoutée (La cartographie des connaissances).
- La maîtrise de perte de connaissances et de compétences détenues par un nombre de personnes faible. En effet, afin d'atténuer les problèmes liés à la retraite, aux mutations, aux mises à pied, etc. Il faut capitaliser les connaissances des employés à travers l'identification des connaissances stratégiques et cela dans les (réunions, entretiens individuels...). Ainsi, la formalisation des connaissances donne à l'organisation la possibilité de les préserver et les pérenniser afin de les valoriser. Il est également nécessaire pour l'organisation de sauvegarder ce qui a été appris et d'économiser certaines étapes en évitant de réimplémenter le processus d'apprentissage qui a été déjà effectué.

⁶⁷ <https://www.ionos.fr/startupguide/productivite/extranet/>

⁶⁸ ERMINE Jean-Louis et BOUGHZALA Imed, « Management des connaissances en entreprise (2^e Éd.) », DISTRIBUTEURLAVOISIER, 2007, p187

- Favoriser l'apprentissage, l'appropriation des connaissances, les formations ...En rendant les connaissances accessibles, en les combinant pour créer de nouvelles connaissances stratégiques (accès, partage, diffusion, transfert).
- Promouvoir la créativité individuelle et collective, qui passe par l'innovation et la capacité à suivre les idées, créer de nouvelles connaissances immédiatement après l'apparition des idées, puis les vérifier et les convertir en projets industriels.
- Il faut s'adapter avec l'évolution des besoins internes et externes, les changements organisationnels et stratégiques. En d'autres termes, il faut être informé de toutes les actualités qui se déroulent au niveau interne et externe de l'organisation pour ne pas perdre le repérage.
- Développer les solutions originales qui procurent une valeur ajoutée pour le déroulement du travail (s'assurer de l'alimentation du système par des contributions pertinentes).

3.3. Les objectifs du knowledge management

Jean-Yves Prax met l'accent sur quatre finalités du KM⁶⁹ :

- **Optimisation des processus**

L'objectif est d'optimiser les processus commerciaux et les processus de travail en utilisant et en capitalisant les savoirs et les savoirs faire de l'organisation, et cela par la diffusion des meilleures pratiques. L'organisation se trouve dans l'obligation de fournir des conditions et un environnement pour les collaborateurs où la créativité peut être suivie, soutenue, optimisée, guidée.

Une démarche du KM permet d'éviter la répétition des erreurs commises, elle peut faire un transfert de l'expérience d'une personne à une autre. En effet, l'expérience peut être acquise des manières suivantes: l'équipe exécute des tâches ou résout des problèmes, obtient des résultats positifs ou négatifs pour tirer un enseignement pour la fois suivante.

- **Aide à la décision en environnement complexe**

L'aide à la décision est soutenue par un échange de différentes sources d'informations et de points de vue, à travers, l'écoute des clients, l'anticipation des besoins, la motivation du personnel à l'échange d'idées au sein de l'organisation.

- **Valoriser le capital de compétences**

Le capital de compétences est valorisé à travers la cartographie des experts et des compétences appliquées à l'action. Pour une organisation, valoriser ses compétences consiste à la mise en circulation des connaissances, il s'agit de la diffusion et l'exploitation de ses différentes sources intellectuelles. L'objectif étant toujours de partager pour générer de nouvelles connaissances. Les démarches à ce niveau visent à :

⁶⁹ Jean-Yves Prax, « Manuel de Knowledge Management - 4e édition », Dunod, 2003, p 228

- Déterminer les expertises clés dans un domaine donné.
- Éviter la perte des savoirs faire due à la démission d'un employé.
- Promouvoir l'intégration des nouveaux employés.
- Construire l'équipe de projet en déterminant les compétences appropriées.
- Gérer les compétences en fonction des orientations stratégiques de l'organisation et leur évolution.

- **Innovover**

L'innovation est stimulée par la création d'un environnement qui favorise l'émergence et l'identification des idées nouvelles, leur capture, leur validation et leur transformation en projet qui apporte de la valeur ajoutée. C'est un moyen qui permet à l'organisation d'appliquer les connaissances de ses collaborateurs dans un ou plusieurs domaines d'activités stratégiques (DAS). Elle permet aussi d'initier un cycle d'actions innovantes pour maintenir la continuité de la stratégie établie pour les ressources matérielles et immatérielles.

L'innovation est le domaine où une gestion efficace des connaissances est la plus nécessaire parce qu'elles sont au cœur de ce processus. Pour une organisation qui adopte une démarche du KM, l'enjeu principal est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. Cette approche réexaminera toutes ses fonctions clés.

Le premier et le quatrième objectif concernent principalement les niveaux internes de l'organisation, le second objectif vise à optimiser la relation entre l'organisation et son environnement externe, le troisième objectif vise à augmenter et valoriser les savoirs de l'organisation. Il est nécessaire de gérer le capital de connaissances et les processus de transition qui le font développer, ce capital rassemble des connaissances sur le marché, des produits, des méthodologies, des technologies. Ces actifs immatériels et leurs processus de traitement doivent être identifiés, structurés, formalisés. L'organisation doit planifier et superviser les actions qui permettront de développer ces actifs en fonction de ses objectifs.

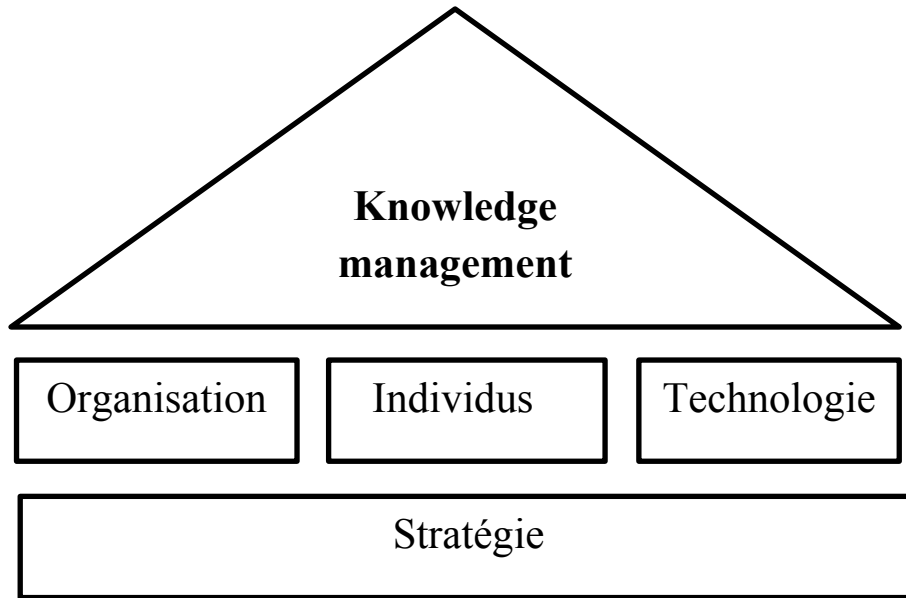
3.4. La démarche du knowledge management

La démarche KM, est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de valorisation et de partage de connaissances. Le but de cette démarche est d'améliorer les performances globales d'une organisation, en satisfaisant des besoins bien déterminés au bon moment. Grâce à la collaboration et à la coordination entre les savoirs et les savoir-faire, cela permettra la création de valeur, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un capital véritablement immatériel. La gestion des connaissances repose sur plusieurs éléments de base que nous allons maintenant démontrer :

3.4.1. Les fondements d'une démarche knowledge management

Le KM repose sur de nombreux facteurs, qui ont une influence très importante sur le succès ou l'échec de cette démarche. **Gilles Balmisse** a distingué cinq éléments fondamentaux pour une démarche du KM, ces éléments sont représentés dans le schéma suivant :

Figure N°6: Eléments fondamentaux d'une démarche de KM



Source : Guilles BALMISSE, « Guide des outils du knowledge management » Vuibert, Paris, 2006.P.9.

3.4.1.1. La stratégie

Chaque organisation doit développer une stratégie qui répond à ses objectifs. Cette stratégie est considérée comme une technologie qui guide un ensemble de traitements pour atteindre des objectifs fixés. La stratégie est également définie comme « un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »⁷⁰.

Giorgio Pellicelli explique dans son livre (Stratégie d'entreprise), que la stratégie est un ensemble de décisions qui combine les capacités et les ressources d'une organisation avec les opportunités de son environnement, et qui vise à créer la valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les autres personnes et les autres groupes de personnes qui ont un intérêt dans cette organisation. La stratégie est l'orientation qui s'intéresse à la construction des avantages concurrentiels pour l'organisation, à travers la meilleure combinaison de ressources avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marché.

A- La stratégie et le knowledge management

La stratégie est étroitement liée à la gestion des connaissances, elle représente la base d'une démarche du KM comme le montre la figure ci-dessus. En effet cette démarche sans stratégie est vouée à l'échec. La gestion des connaissances concerne l'ensemble de

⁷⁰ JOFFRE.P et KOENIG, « stratégie d'entreprise », édition Economica, Paris 1998, p 3.

l'organisation, il ne s'agit donc pas de la confiner à des fonctions spécifiques, au contraire, elle doit être parfaitement intégrée dans le processus métier de l'organisation.

B- Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'organisation

« La stratégie KM doit non seulement être soutenue par la direction générale de l'entreprise, mais elle doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise »⁷¹.

- **Stratégie de gestion de connaissances**

L'organisation doit mettre en place une stratégie de gestion de connaissances qui doit définir la meilleure manière d'utiliser le capital intellectuel afin de satisfaire aux raisons économiques établies par la stratégie de l'organisation. Cette stratégie du KM qui doit être adaptée à chaque cas d'organisation oscille entre deux extrêmes :

- 1- La stratégie se concentre sur l'amélioration des connaissances : Cette stratégie s'adapte à l'organisation dont la valeur est essentiellement composée de capital intellectuel. Dans ce cas, la connaissance en tant que ressource hautement stratégique doit être valorisée en interne, en intégrant réellement les connaissances des collaborateurs dans les nouveaux produits et services, de manière à aider cette organisation à garder ou acquérir un avantage concurrentiel ;
- 2- La stratégie de mise à disposition des connaissances : Cette stratégie s'adapte à l'organisation dont la valeur est essentiellement composée des compétences opérationnelles. Dans ce cas, le KM doit être utilisé comme un levier fourni à l'organisation pour améliorer ses performances, notamment en améliorant l'efficacité opérationnelle et l'expertise, pour répondre aux besoins quotidiens.

- **Application du KM**

Une fois la stratégie établie, des applications de KM devront être développer. Ces applications devront être centrées sur les objectifs établis par la stratégie du KM pour satisfaire aux raisons économiques déjà citées. En d'autre terme, cette étape fait référence à la pratique de mise en œuvre de la gestion des connaissances, tout en tenant compte des objectifs préalablement établis par l'organisation.

- **Les Résultats de l'activité**

La dernière étape du cycle se concentre sur la mesure des résultats obtenus par la mise en œuvre de la démarche KM.

3.4.1.2. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente sa manière de fonctionner au quotidien qui se développe tout au long de la vie de l'organisation. La culture organisationnelle peut se définir comme « la structure (pattern) des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux

⁷¹ Guilles BALMISSE, « guide et outil du knowledge management », édition VUIBERT, paris, 2006, p.10.

membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre »⁷².

OLIVIER Meier, a mentionné qu'en termes de culture d'entreprise, nous nous référons à toutes les façons de penser, de ressentir et de comportement partagés par les membres d'une même organisation. Cette culture correspond au cadre idéologique, au système de valeurs et de règles relativement organisés et partagés par l'ensemble des acteurs de l'organisation.⁷³

La culture organisationnelle englobe les valeurs, les croyances, les attitudes, les postulats, et les normes communes aux employés d'une même organisation.

A- La culture et le knowledge management

Instaurer une « culture KM », est un facteur clé de succès pour n'importe quelle démarche du knowledge management. « On estime à 50%, voire 70%, la proportion du temps que l'on doit allouer au changement de culture dans l'entreprise sur l'ensemble d'un projet KM »⁷⁴.

Depuis l'émergence du knowledge management au sein des organisations, un nouveau mouvement apparaît : c'est le mouvement de « la culture de partage » qui est devenu un élément fondamental pour la création d'un environnement propice au KM. L'instauration de cette culture de partage nécessite la présence de trois éléments suivants :

- **Les responsabilités**

Le changement culturel doit être accompagné par une distribution des rôles et des responsabilités à chaque individu en gardant un environnement propice au partage des connaissances.

- **Incitation et reconnaissance**

Le partage de connaissances est l'affaire de tous. Il est également important de maintenir le sens que le partage des connaissances est utile non seulement à l'organisation, mais aussi et surtout aux collaborateurs.

- **Temps et espace pour la collaboration**

La gestion des connaissances oblige les organisations à allouer du temps et à mettre en place un environnement spécifique afin que les collaborateurs puissent réaliser leurs tâches.

3.4.1.3. Les individus

La connaissance y est étroitement liée aux individus, la réussite de tout processus de création ou de partage de connaissances n'est possible qu'à travers des processus sociaux

⁷² ÉRIC Godelier, « La culture d'entreprise Source de pérennité ou source d'inertie ? », Dans Revue française de gestion 2009/2 (n° 192), p 105

⁷³ OLIVIER Meier, « Management interculturel - 7e édition », Dunod, Paris 2019, p 67

⁷⁴ GUILLES Balmissé, « guide et outil du knowledge management », édition VUIBERT, Paris, 2006, p12

d'échange et d'apprentissage. « L'individu est au cœur du phénomène d'accumulation et de valorisation des ressources immatérielles. En effet, c'est à travers les hommes et les femmes d'une organisation qu'une stratégie peut être effectivement mise en œuvre »⁷⁵.

Par conséquent, dans une démarche du knowledge management, les collaborateurs constituent les gens qui font ou défont toute intervention de KM. Les individus constituent le moteur d'une démarche knowledge management, ainsi leur participation active est fondamentale pour garantir le succès d'une telle démarche.

3.4.1.4. L'organisation

« L'organisation constitue un des piliers dans la démarche de KM. Cette démarche implique toujours des changements organisationnels »⁷⁶. La pyramide hiérarchique cède la place aux opérations en réseau. Ces changements ont profondément modifié la légitimité, les responsabilités et les relations au sein d'une organisation. Cela signifie le passage d'une structure pyramidale où le savoir est exclusivement détenu par les dirigeants à une structure où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs.

Suite aux pratiques du knowledge management au sein des organisations, un changement ou une autre forme d'organisation peut se produire : c'est l'apparition des communautés de pratiques qui sont « un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis et une passion pour un projet collectif »⁷⁷. D'après **Guilles BALMISSE**, ces communautés se caractérisent par les trois dimensions suivantes : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé.

- **L'engagement mutuel**

C'est la source de cohérence de la structure sociale de la communauté. Cette dimension signifie que les membres du groupe s'engagent à atteindre un objectif commun, qui est de partager en toute transparence leurs connaissances et leurs compétences.

- **L'Entreprise commune**

Le résultat d'un processus de négociation collectif et permanent. Cela implique à la fois des objectifs et des règles ou des actions collectives.

- **Répertoire partagé**

Avec les rencontres des membres de la communauté de pratique, les connaissances et les compétences de chaque membre seront accumulées dans un répertoire commun et partagées entre eux pour promouvoir la poursuite d'objectifs préétablis.

3.4.1.5. La technologie

⁷⁵ Ahmed BOUNFOUR, « le management des ressources immatérielle : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », éd DUNOD, Paris 1998, p.209.

⁷⁶ Guilles BALMISSE, « guide des outils du knowledge management », éd Vuibert, paris, 2006, p.16.

⁷⁷ ETIENNE C. WENGER et WILLIAM M. SNYDER, « des communautés de pratique », collection Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éd d'organisation, Paris 2003, p.93.

La technologie est un autre pilier de l'approche KM, qui facilite ce processus grâce à de nouveaux outils tels que les outils informatiques ou les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La technologie occupe une place centrale dans le projet KM. En fait, de nombreuses organisations s'engagent dans la gestion des connaissances par le biais de la technologie mais cela ne peut ignorer le rôle important des individus, c'est-à-dire le succès d'une démarche du KM nécessite une certaine complémentarité entre la technologie et les ressources humaines.

3.5. Les étapes d'une démarche knowledge management

Un projet du knowledge management est au centre des préoccupations de la plupart des organisations qui cherchent la compétitivité, cela apparaît dans leur adoption d'une démarche KM qui répond à leurs besoins et leurs attentes. Nous allons voir maintenant les étapes qui composent une démarche du KM : « L'analyse des besoins, la définition d'un plan d'actions, la capitalisation des informations, la préservation des connaissances et la valorisation des savoirs, l'actualisation des connaissances, la mise en œuvre et le pilotage du changement »⁷⁸

3.5.1. L'analyse des besoins

Tout d'abord, il faut effectuer une analyse des processus sur les exigences de l'organisation. Ces exigences peuvent être temporaires, structurelles ou personnelles.

L'organisation doit bien définir les compétences dont elle en a besoin afin de mettre en œuvre sa stratégie. Cette étape vise principalement à déterminer les souhaits de chaque travailleur, afin qu'il puisse utiliser spécifiquement les savoirs dans ses actions et les valorise.

Ensuite, il faut faire un inventaire de tous les clients potentiels, et faire une répartition selon les métiers, puis effectuer un recensement des préoccupations par questionnaire et /ou interview.

La condition préalable à la mise en œuvre d'un projet de gestion des connaissances est de mobiliser les parties prenantes, il s'agit d'une véritable rupture et ne peut être utilisée en quelques mois, ce qui nécessite, une communication et une participation des acteurs de l'organisation pour qu'ils puissent s'approprier les changements à venir et adhérer à cette démarche.

3.5.2. La définition d'un plan d'actions

Une fois les besoins identifiés, un plan d'action doit être élaboré afin que le projet soit mené à bien. En fait, le plan d'action exprime les différentes étapes du projet en termes de coût, de restructuration, de responsabilités et de processus. L'allocation des ressources pour chaque étape doit être planifiée à l'avance.

Un bon plan est essentiel pour développer un cadre d'action et le rendre durable, gagner la confiance et créer une base favorable. Il est primordial pour un manager de rester à l'écoute des employés tout au long de la mise en place du KM pour bien identifier leurs besoins, capitaliser les retours d'expérience et piloter les changements. Il s'agit d'un projet

⁷⁸ <http://www.keolio-consulting.com/fr/knowledge-management/gestion-des-connaissances/la-mise-en-oeuvre-dun-knowledge-management-operationnel.html>

concret pour expérimenter les différentes facettes de la problématique et évaluer les bénéfices et impliquer réellement et concrètement les acteurs.

3.5.3. La capitalisation des connaissances

Cette étape comprend le repérage des connaissances clés et nécessaires pour l'ensemble des processus qui constituent l'activité de l'organisation. Il s'agit d'identifier les connaissances stratégiques, de les sauvegarder et de les protéger, afin de les valoriser par les mettre au service du développement et de l'expansion de l'organisation. C'est-à-dire rendre ces connaissances accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité (les partager, les exploiter, et les combiner pour créer des connaissances nouvelles).

3.5.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs

Il est nécessaire de maintenir en place les connaissances utiles à l'organisation. On doit les acquérir auprès des porteurs des savoirs. Il s'agit de formaliser les connaissances et de les organiser selon des modèles, puis les cartographier. Ainsi, assurer des mesures de protection qui répondent aux attentes et aux stratégies de l'organisation en valorisant le savoir, les détenteurs de savoir, et les endroits où la connaissance est stockée. Tous ces éléments serviront au développement et à l'expansion de l'organisation. Durant cette phase, les informations seront fournies aux employés, et diffusées par différents canaux en fonction de leur nature.

3.5.5. Actualisation des connaissances

Il est nécessaire de mettre à jour, d'évaluer, de normaliser et d'enrichir les connaissances au fur et à mesure des retours d'expérience, à la création de nouvelles connaissances qui répondent aux besoins de l'organisation.

3.5.6. Mise en œuvre et pilotage du changement

La gestion, la capitalisation et le partage des connaissances font partie d'une forme culturelle. Plus précisément, cela nécessite la mise en place d'une culture de transparence et d'hybridation des connaissances pour améliorer les compétences collectives. Afin d'atteindre cet objectif, il est d'abord nécessaire de déterminer avec précision la taille et la structure du projet en fonction de l'échelle, des activités et des ressources de chaque organisation. Il faut clarifier à l'ensemble des acteurs ce que l'organisation souhaite capitaliser, dans quel but, et aussi, par quels procédés elle souhaite le transmettre et l'exploiter.

Cette forme de changement pose de nombreux problèmes. Il s'agit de questions liées à la confidentialité de certaines connaissances, à la protection des travaux de recherche, à la difficulté des opérations de classement et de sélection par rapport aux informations à conserver, à archiver ou à détruire. Deuxièmement, l'organisation est tenue de faire face à ces réticences et refus individuels et collectifs dus à la peur des employés de transmettre une connaissance dite privée à un grand nombre de collègues, par peur d'être dépassé par la jeune génération donc la peur de perdre l'emploi.

L'accompagnement de la direction, la visibilité des attentes, la clarté de la contribution, sont des moyens qui permettent d'éliminer progressivement toutes les barrières psychologiques à toute forme de mutation.

Les nouvelles technologies jouent un rôle très important. Elles constituent des opportunités à saisir car elles favorisent fortement le partage des connaissances (groupware, workflow, etc.), mais ces technologies toutes seules ne suffisent pas, car leur utilisation est liée directement aux utilisateurs qui feront de ces outils des moyens efficaces ou non.

Même si une démarche du KM va être la même pour toutes organisations, les enjeux vont être complètement différentes. C'est le passé, le présent et le futur d'une organisation qui déterminent sa stratégie et son mode de gestion.

Conclusion

La gestion des connaissances est considérée comme un instrument d'aide à la décision pour les managers, mais c'est aussi un moyen pour les organisations de valoriser le capital humain. Le KM permet la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion en raison de l'arrivée d'une nouvelle organisation du travail.

En effet, pour cette démarche du KL multidisciplinaire, il s'agit d'atteindre les objectifs fixés grâce à la meilleure utilisation des connaissances de l'organisation, en s'appuyant sur des systèmes informatiques et un management adapté.

Après avoir étudié les concepts, les courants, l'émergence, et les outils liés au knowledge management, nous avons pu retenir les points suivants :

- Le knowledge management puise ces sources de la théorie des ressources, dont la théorie de la connaissance est issue, ses approches et modèles sont nombreux et différents.
- Le knowledge management est un concept polysémique, qui est passé par plusieurs phases au cours de son émergence, dont ses principales fonctions sont la capitalisation, le partage et la transmission et enfin la création des nouvelles connaissances.

CHAPITRE 2 :

La performance organisationnelle

Introduction

Aujourd'hui, les managers voient que pour assurer un développement plus harmonieux, et pour faire face à la concurrence intensive et même pour atteindre les objectifs de production, les entreprises doivent attacher une grande importance à la notion de performance.

L'implication de la gestion des connaissances dans le processus organisationnel a changé les méthodes de gestion utilisées jusqu'à présent. Les entreprises envisagent de plus en plus la performance organisationnelle en mettant l'accent sur l'intangible plutôt que sur le tangible.

C'est pourquoi nous nous concentrerons sur la performance dans ce chapitre. Nous l'aborderons dans la première section dans sa globalité, en se référant aux définitions et aux différents aspects qu'elle peut prendre. Puis dans la deuxième section, nous parlerons spécialement de la variable de notre recherche qu'est la performance organisationnelle, et pour finir, dans la dernière section nous allons essayer d'expliquer le lien existant entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle à travers une étude théorique et un ensemble des études empiriques déjà menés.

Section 1 : la performance : Définition, sens et dimension du concept

La performance est un concept souvent évoqué dans la vie quotidienne et professionnelle, elle devient l'obligation des différents acteurs, quel que soit leur domaine d'action. En sciences de gestion, la performance a toujours été un sujet de recherche récurrent, guidé par l'attention constante des managers pour assurer la pérennité du département qu'ils dirigent. L'une des grandes questions que les managers se posent souvent est de savoir comment améliorer les performances de l'entreprise.

Dans l'environnement économique actuel, les managers sont censés prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être fondées sur des informations significatives et précises. Pour atteindre cet objectif, il est crucial pour l'équipe de direction d'évaluer régulièrement la performance de son entreprise et agir en fonction des conclusions tirées. Mais avant de mesurer davantage l'effet, il faut bien comprendre qu'est-ce que c'est la performance ainsi que ses typologies et ses approches.

1.1 . Définition de la performance globale

La performance de l'entreprise a toujours été au cœur des préoccupations des dirigeants, scientifiques, chercheurs et actionnaires, qui sont tous attentifs à ce concept sous des angles différents. Cela peut expliquer pourquoi la performance a toujours été un sujet controversé. « Le concept de performance est depuis des siècles largement utilisé sans qu'une définition ne fasse l'unanimité. Il s'agit en effet d'un concept flou et polysémique »⁷⁹

Toute entreprise ou organisation tente de survivre dans de multiples contraintes et sous l'influence de différents acteurs avec des objectifs parfois différents. Le terme « performance » est largement utilisé dans le domaine du management, mais il existe de nombreuses définitions, la chose qui renvoie une ambiguïté autour de ce concept. Autrement dit « Il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une »⁸⁰.

Etymologiquement parlant, le mot performance vient du latin « perfomare », et a été emprunté à l'anglais « to perform » au XV^{ème} siècle et signifiait accomplir. Par la suite, à travers les courses hippiques, et à propos des résultats des chevaux, le concept de performance a été inséré en français. Ce qui a conduit à une conception du mot performance au sens d'un exploit ou d'une réussite exceptionnelle.

Pendant plusieurs décennies, dans le domaine du management des organisations, le concept de performance a été associé aux seules notions de rentabilité ou de profit, ce qui a trop réduit le champ d'intervention du terme de performance, comme l'explique **Marmuse** « la performance n'existe pas. Il s'agit d'une notion contingente et multidimensionnelle mais nécessaire pour évaluer toute décision prise »⁸¹.

⁷⁹BOURGUIGNON A., « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août 1995, p.65.

⁸⁰ ADRIAN Payette, dans : « Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit », Numéro 6 Septembre 2018, pdf, p 6.

⁸¹ MARMUSE C. « Performance », in Joffre P. et Simon Y. (Coord.), Encyclopédie de gestion, Economica, 2^{ème} éd, Paris, 1997, p. 2194

Chandler a considéré la performance comme « une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin »⁸².

Albanes ajoute aussi, « la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficacité et l'efficacité »⁸³

Une autre définition tout aussi intéressante est donnée par **Philippe Lorino** « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁸⁴ il ajoute aussi « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur / coût »

De ces différentes définitions il semble ressortir que l'efficacité et l'efficacité ce sont deux éléments fondamentaux pour caractériser la performance, ce qui amène donc à convenir de façon générale que la performance est une combinaison de l'efficacité et de l'efficacité.

L'efficacité est le caractère de ce qui est efficace, « C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, coûts, qualité, rentabilité, etc. »⁸⁵. L'efficacité ne doit pas être confondue avec l'efficacité qui est « la capacité de parvenir à un maximum de résultats avec un minimum de ressources ». Nous retenons que, donc L'efficacité fait référence aux facteurs qui produisent les résultats escomptés. Il s'agit de la relation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, tandis que l'efficacité fait référence à la capacité de produire le maximum de résultats avec le moins d'énergie. La relation ici n'est plus l'attente et le résultat. La relation est entre le résultat et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

Suivant le même ordre d'idées, le manuel de gestion d'Albane qui a longtemps été une référence importante en Amérique du nord, souligne que « nous utilisons souvent les mots efficacité et efficacité en parlant de la performance. L'efficacité signifie bien faire et faire sans perte, peu importe ce qu'il fait. C'est le côté le plus vite, et le moins cher de la performance. L'efficacité va plus loin que l'efficacité et considère l'effet du travail sur les gens, la pertinence des objectifs, les résultats à long terme et les normes et valeurs implicites du travail des objectifs »⁸⁶. En effet, la performance, prise comme association efficacité – efficacité est donc la capacité d'une entreprise d'atteindre ses objectifs fixés, avec un minimum de coûts.

⁸² CHANDLER A.D, Cité par, MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maîtrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010, P.43.

⁸³ ALBANES Dans Payette A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses, Montréal, 2000, p.157

⁸⁴ MARCHESNAY, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, Paris, 1991, p.38.

⁸⁵ <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Efficacite.htm#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20est%20le%20caract%C3%A8re,%20atteindre%20l'objectif%20fix%C3%A9.&text=L'efficacit%C3%A9%20ne%20doit%20pas,avec%20un%20minimum%20de%20ressources> .

⁸⁶ Lahlou Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'Economie & de Management, N°7, avril 2008. Dans : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/106674>. Consulté le 08/06/21

1.2. Les aspects de la performance

« Il existe, pourrait-t-on dire, autant d'approches de la performance que de parties prenantes : performances économique, technique, humaine, environnementale, citoyenne, éthique... »⁸⁷. Où Chacun la construit en fonction de ses objectifs qu'il a assigné à l'organisation. **Cherif Lahlou** a mentionné dix dimensions de la performance au sein d'une entreprise à savoir⁸⁸ :

1.2.1. La performance économique

La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

1.2.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (ROE : return on equity).

La performance financière vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin d'éviter le maximum le recours aux crédits. Elle dépend de la gestion des ressources financières disponibles pour l'entreprise. Cette gestion exige une rentabilisation des fonds investis à l'origine et un renouvellement des opérations les plus profitables pour l'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise ne cherche plus à générer du profit pour son propre compte. Mais l'impact de ses activités sur toutes les parties prenantes doit également être pris en compte. Il est à noter que la performance financière d'une entreprise est liée au son niveau de gouvernance, « une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (corporate governance) »⁸⁹.

1.2.3. La performance sociale

Cette dimension de la performance est difficile à mesurer quantitativement. Nous pouvons définir la performance sociale comme « les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique. La performance sociale est la mise en pratique efficace de la mission sociale d'une institution en accord avec des valeurs sociales »⁹⁰, c'est le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. La performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie »⁹¹, elle peut se définir comme une intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation.

⁸⁷AMBLARD M, « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin, Montréal, 2007, P.4

⁸⁸ Lahlou Cherif, op cit, 16.

⁸⁹ Miloud, T, « Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202.

⁹⁰ Dans, <https://rse-pro.com/performance-sociale-655>

⁹¹ HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (*vocabulaires, concepts et outils*), éd Economica, Paris, 1998, p : 319.

La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être de ses collaborateurs au travail et d'augmenter par la suite leur efficacité. La performance sociale est le résultat de diverses interactions entre l'ensemble des parties prenantes qui sont directement ou indirectement liés aux activités de l'entreprise et qui communiquent entre eux pour atteindre des objectifs communs.

Certains critères présentent le climat social et la satisfaction du personnel comme principaux indicateurs de cette performance. « Afin d'évaluer la performance sociale, les critères suivants peuvent être utilisés »⁹² :

- La nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives ;
- Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion ;
- Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.) ;
- Le taux de (turnover), la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise.

1.2.4. La performance humaine

La question de performance est la préoccupation fondamentale de toutes les parties prenantes dans les entreprises d'aujourd'hui. Elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants que du côté des employés, comme le facteur clé contribuant à la performance économique de l'entreprise. À l'ère de l'organisation de type **Taylor**, l'employé n'a besoin que de sa propre main-d'œuvre, aujourd'hui, nous lui demandons d'avoir une implication directe, psychologique et intellectuelle dans son travail. Ceci se traduit par des interrogations autour des notions de motivation, d'autonomie et de responsabilisation des employés. La performance humaine passe alors par une redéfinition des règles qui régissent la relation entre les salariés et l'entreprise.

M. Lebas, voit que la clé de la performance humaine se trouve non seulement dans les résultats passés, mais plus en amont dans la capacité d'agir des salariés c'est adire la capacité de mettre en œuvre leur sens de l'initiative pour faire face aux aléas du travail. La performance humaine est un concept qui a trait au futur et non au passé. Cette performance est donc définie comme une question de potentiel de réalisation.

Il existe deux paradigmes qui résolvent la question de la performance humaine, Le premier paradigme est proposé par **Zarifian** qui considère le travail sous l'angle des événements. La performance sera au niveau de la gestion des événements.

Un autre paradigme est proposé par une perspective ergonomique qui présente une vision du travail et de la performance humaine comme activité et élaboration de compromis entre le travail prescrit et le travail effectuer réellement.

1.2.5. La performance managériale

⁹² Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381

La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. « Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale »⁹³ :

- L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts ;
- Le leadership: confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation;
- Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;
- Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, Spontanéité ;
- Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc.

1.2.6. La Performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la dimension qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche. Cette dimension s'intéresse beaucoup à la manière dont les entreprises s'organisent pour atteindre leurs objectifs. Nous ne nous attarderons pas sur le sujet qui fera l'objet d'un point dans la deuxième section de ce chapitre.

1.2.7. La performance technologique

La performance technologique peut être définie comme « l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise... Elle peut être mesurée par un certain nombre de critères : »⁹⁴

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'information et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activité des équipes traitant les innovations et la mise à disposition de « briques de logiciels » produits pour les autres ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;
- Utilisation des modules (e-learning) et des résultats des tests d'acquisition de compétences.

1.2.8. La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés. Elle se définit comme « la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les

⁹³ BOYATIZIS, PAYETTE A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses, Montréal, 2000, p.157.

⁹⁴ Lahlou Cherif, op cit, p.17.

stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché »⁹⁵.

Vincent Plauchu et **Akim Tairou** dans leur ouvrage intitulé (Méthodologie du diagnostic d'entreprise), définissent la performance commerciale comme l'art d'être présent avec le bon interlocuteur au bon moment et de fournir des devis pertinents, ce qui permet d'établir une relation commerciale durable et rentable pour l'entreprise dans le cadre de la recherche continue d'un excellent service.

Parmi les indicateurs permettent de mesurer cette performance, nous citons⁹⁶ :

- La part de marche ;
- La fidélisation de la clientèle ;
- L'attrait de nouveaux clients ;
- La satisfaction des clients ;
- La rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc.

1.2.9. La performance sociétale

La performance sociale est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation. Ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. On peut la mesurer en se basant sur les critères suivantes⁹⁷:

- La protection et l'épanouissement du facteur humain au travail ;
- La préservation de l'environnement et des ressources naturelles ;
- La défense et promotion des intérêts du consommateur ;
- Le respect de l'éthique des affaires ;
- La protection des valeurs et des intérêts particuliers (minorités, groupes ethniques et religieux).

1.2.10. La performance stratégique

Afin d'assurer sa pérennité, l'organisation doit se démarquer de ses concurrents, et pour cela, elle doit se fixer des objectifs stratégiques appropriés, tels que l'amélioration de la qualité des produits, l'adoption de méthodes de marketing originales ou l'adoption de techniques de fabrication plus efficaces. Pour la haute direction, l'objectif principal à ce stade est de communiquer leurs objectifs stratégiques aux employés et de s'assurer qu'ils se transforment en objectifs opérationnels pour atteindre une performance à long terme ou une performance stratégique.

La performance stratégique peut être définie comme le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable⁹⁸.

La performance à long terme est associée à :

⁹⁵ Dans http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/lexique/P-performance-commerciale/tstg_man_lex078

⁹⁶ Idem

⁹⁷ TEZENAS DU MONCEL, dans Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992, p.381.

⁹⁸ MORAND Marie Caroline, « La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008, p.2.

- La capacité à remettre en cause les avantages stratégiques acquis;
- La définition d'un système de volontés visant le long terme ;
- La capacité de l'entreprise à développer un avantage compétitif durable ;
- La capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge ;
- L'excellence à tous les niveaux de l'entreprise.

Après avoir expliqué les différents aspects de la performance, il convient de s'attarder sur la dimension organisationnelle de la performance et sa mesure, car cette dimension constitue l'un des axes de cette recherche.

Section 2 : la performance organisationnelle

2.1. Définition de la performance organisationnelle

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale. Cette approche de la performance a été soutenue par la théorie des ressources qui stipule que l'écart de performance qui existe entre les firmes exerçant sur le même secteur d'activité provient de la nature de leurs ressources internes plutôt que l'environnement dans lequel elles évoluent. Afin de clarifier cette dimension de la performance, nous allons recenser plusieurs définitions.

« Il s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure »⁹⁹. **Bouquin** ajoute qu'il s'agit de « la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit »¹⁰⁰.

En d'autres termes, la performance organisationnelle concerne la façon dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il est donc clair que la performance organisationnelle ne doit pas être confondue avec la performance de l'entreprise ou de l'organisation qui renvoie à la performance globale décrite dans la première section de ce chapitre. A partir de ces définitions, nous pouvons déduire que la performance organisationnelle s'intéresse particulièrement à l'agencement des institutions fonctionnelles de l'entreprise, à l'affectation du personnel et par conséquent l'affectation des ressources.

Comme le but de ce travail est de voir l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle, il nous apparaît nécessaire après avoir

⁹⁹ KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988, p.340.

¹⁰⁰ BOUQUIN H, Le contrôle de gestion, PUF, Paris, 2004, P. 107.

esquissé les différentes définitions de la performance organisationnelle, de s'interroger sur les méthodes d'évaluation de cette performance.

2.2. Mesure de la performance organisationnelle

La performance est un concept complexe car elle n'est pas seulement basée sur des décideurs qui vont faire un jugement, mais surtout aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité, il peut y avoir plusieurs décideurs, et chaque décideur a des critères de jugement et une vision du modèle de causalité qui lui sont propres. Traditionnellement dans les organisations, l'évaluation de la performance a été basée seulement sur les résultats financiers historiques.

Aujourd'hui, cette approche rétrospective est fortement critiquée car elle ne permet pas aux managers de réagir à des situations ou des événements qu'après coup. En effet, l'évaluation de la performance organisationnelle de l'entreprise doit aller au-delà des informations financières pures, les aspects culturels, sociaux, politiques et écologiques devraient aussi être pris en considération.

Deux types d'outils ont été identifiés pour mesurer la performance : les instruments de mesure (variables tangibles) et les indicateurs (variables intangibles). Le prochain point présente ces différents outils permettant de mesurer la performance.

Tout d'abord, la mesure renvoie à une « Action d'évaluer une grandeur d'après son rapport avec une grandeur de même espèce, prise comme unité et comme référence : la mesure du temps, des longueurs »¹⁰¹. Ainsi, la notion de « mesure des performances » est alors associée à celle de « suivi des résultats ». **H. Bouquin** définit la mesure des performances comme « l'évaluation ex post des résultats obtenus »¹⁰².

En utilisant la définition de la performance organisationnelle et de la mesure, nous pouvons dire que la mesure de cette performance permet de décrire et de mettre en œuvre efficacement la stratégie de l'organisation.

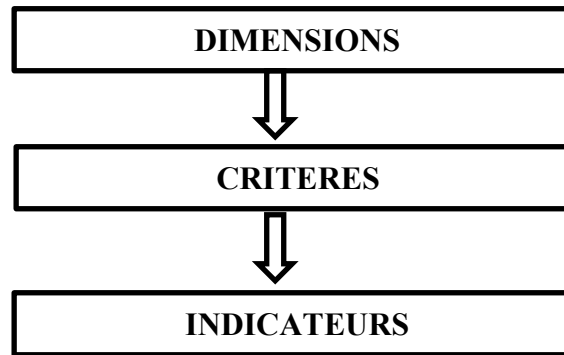
2.3. Des caractéristiques pour un modèle de performance

L'état de l'art n'a pas permis d'identifier une méthode commune pour mesurer la performance organisationnelle. À cet égard, **MORIN** a identifié trois niveaux d'abstraction qui sont résumés dans le graphique suivant :

¹⁰¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mesure/50791>

¹⁰² BOUQUIN H, dans PESQUEUX Yvon, « la notion de performance global », Forum international ETHICS, Tunis, 2004, P.8.

Figure N°7 : les caractéristiques de la performance



Source : Extrait de l'article d'Estelle Morin, « mesurer la performance organisationnelle », *Gestion*, volume 21, numéro 3, septembre 1996.

Pour mesurer la performance organisationnelle, il faut d'abord déterminer ses quatre dimensions : la pérennité, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes¹⁰³. Ces dimensions sont définies à l'aide de critères, qui veut dire, des conditions ou des signes qui servent de base au jugement.

Les critères nous renseignent sur ce qu'il faut savoir à propos de la performance organisationnelle, mais elles sont si abstraites que on est obligé de déterminer les indicateurs qui les représentent.

VOYER considère « un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation »¹⁰⁴

Selon **Lorino** « Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. »¹⁰⁵

On peut dire d'une manière synthétique, que les indicateurs de performance peuvent être considérés comme toute donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, rendant possible la mesure et le suivi des résultats et les objectifs prédéterminés.

¹⁰³ ESTELLE morin, « mesurer la performance organisationnelle », *gestion*, volume 21, numéro 3, septembre 1996. P64 dans : <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/429/s/mesurer-la-performance-de-l-entreprise/> 1/08/2021

¹⁰⁴ ESSID Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », thèse doctorat, science de Gestion, université paris-sud - faculté jean Monnet, 2006, P.39.

¹⁰⁵ Philippe lorino. Le balanced scorecard revisitée : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. 22ème congrès de l'afc, mai 2001, France. PDF p 8

Le choix des indicateurs pour les responsables est la principale difficulté lors de la mesure de la performance organisationnelle, l'indicateur doit représenter le système en fonction des objectifs. Comme évoqué précédemment dans la définition de **Lorino**, on peut distinguer deux situations correspondantes à des fonctions distinctes de l'indicateur selon son positionnement par rapport à l'action :

- Soit cet indicateur s'intéresse à l'évaluation du résultat final de l'action réalisée, on parlera ici d'indicateur de résultat. Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour faire une influence sur l'action, car il indique seulement si l'objectif a été atteint ou non. Donc c'est un outil de formalisation et de contrôle des objectifs.
- Soit s'il s'agit de conduire une action en cours en permettant, si nécessaire, de réagir avec des actions correctives avant l'apparition des résultats finaux, on parlera alors d'indicateur de processus de suivi. Les indicateurs de suivi doivent révéler l'évolution des tendances du processus et permettre de prévoir ou de réagir en temps opportun.

Les indicateurs sont construits à partir des informations disponibles pour l'organisation. Ils doivent avoir une pertinence stratégique, à travers la mesure de la performance organisationnelle selon les objectifs préalablement définis, et une pertinence opérationnelle à travers les actions correctives.

Comme l'indicateur est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs il doit avoir aussi une efficacité cognitive, cette condition signifie que l'indicateur doit pouvoir être compris, lu et interprété facilement par l'agent auquel il est destiné.

De plus, la détermination des indicateurs de performance est rarement effectuée par un seul acteur, elle requiert des pratiques de recherche collective et s'inscrit dans la durée. En plus de ces caractéristiques, le manager doit se poser les questions suivantes pour évaluer la performance organisationnelle :

- Cet indicateur est-il important pour le succès de l'organisation ?
- L'information pour le mesurer est-elle disponible ?

La performance organisationnelle est un concept impliquant de nombreuses disciplines, dont les sciences humaines et sociales, et les sciences pures ou appliquées (l'économie, le management, les sciences du comportement, les sciences comptables, la gestion des opérations et de la production, les systèmes d'informations). Afin de bien illustrer notre méthodologie de travail, cette recherche a été limitée sur la présentation du modèle de la performance organisationnelle **d'Estelle MORIN et Al**, qu'ils estiment qu'il est impérieux pour les managers et les théoriciens en sciences de la gestion, d'utiliser une approche holistique et multidisciplinaire lors de la formulation des indicateurs de performance. Ce modèle de performance organisationnelle est résumé dans quatre dimensions et treize critères nécessaires selon eux dans l'évaluation de la performance.

| Pérennité de l'organisation | Efficience économique |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du produit Degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché. • Rentabilité financière Capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette. • Compétitivité Degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le revenu par secteur et le niveau d'exportation. | <ul style="list-style-type: none"> • Économie des ressources Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs. • Productivité Quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées. |
| Valeurs des ressources humaines | Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation des employés Degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement. • Climat de travail Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de griefs, de maladies ou d'accidents. • Rendement des employés Valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité. • Développement des employés Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme l'augmentation des responsabilités effectives des employés. | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des bailleurs de fonds Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; ce critère peut être mesuré par le bénéfice par action. • Satisfaction de la clientèle Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la qualité du service à la clientèle. • Satisfaction des organismes régulateurs Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis. • Satisfaction de la communauté Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de plaintes des citoyens, les accidents ou les crises environnementales et le nombre d'emplois créés dans la communauté. |

Source : TREMBLAY Dianne Gabrielle, « productivité et performance : enjeux et défis de l'économie du savoir », note de recherche, université du Québec, 2003, p.26.

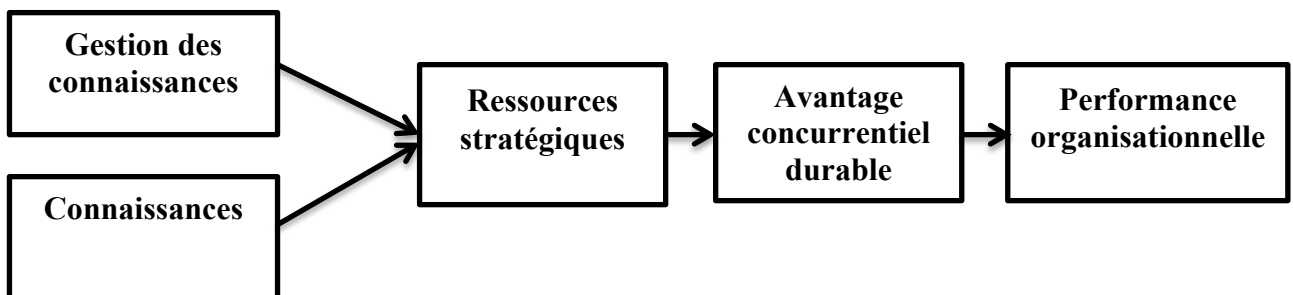
La connaissance des éléments fondamentaux des principaux concepts, des dimensions, des critères et des indicateurs de la performance organisationnelle, nous amène ainsi à rechercher les éléments permettant de comprendre le lien qui existe entre le KM et la performance organisationnelle ; ce qui fera l'objet de notre prochaine section.

Section 3 : La contribution du knowledge management à la performance organisationnelle

3.1. Le lien entre le knowledge management et la performance organisationnelle

Le lien que nous pouvons établir selon **Dudezert** et **Lancini** est rattaché directement à la théorie de la connaissance (KBV).¹⁰⁶ Selon cette théorie, les ressources qui confèrent un avantage concurrentiel durable pour une organisation sont ses connaissances stratégiques, et l'atteinte de cet avantage nécessite une gestion optimale de ces connaissances.

Figure N°8: relation entre connaissance, gestion des connaissances et performance organisationnelle



Source : D'après GRANT in : CAO Lanlan, « les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », thèse de doctorat en science de gestion, université paris-Est, 2008, P.36.

Dans ce même contexte, **Nonaka** et **Takeuchi** soulignent que l'organisation performante est celle qui se considère comme une entité créatrice de connaissances, leur approche s'appuie sur le contexte dans lequel transigent les entreprises actuellement.¹⁰⁷

Cette pensée est soutenue aussi par **kogut** et **Zander** qui déclarent que la relation qui existe entre la connaissance, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, explique en grande partie la réussite des entreprises. Cette approche crée un avantage compétitif et donc contribue à la réussite de la performance organisationnelle.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Aurélie Dudézert, Agnès Lancini. Performance et Gestion des Connaissances : contribution à la construction d'un cadre d'analyse. Journées des IAE, Congrès du cinquantaire, 2006, Montpellier, France

¹⁰⁷ BRAHMI Bechir, « l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la Gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie. », mémoire de maîtrise en administration des affaires, université Québec Montréal, 2008, P.43

¹⁰⁸ Op cit , p44

Pour des auteurs comme **Barney**, la croissance est une ressource immatérielle critique qui peut aider les organisations à formuler des stratégies efficaces. En effet, les travaux **d'Amit** et **Schoemaker**, confirment que les connaissances en tant que ressources immatérielles si elles sont bien orientées, elles permettent de rejoindre les objectifs de la création d'un avantage compétitif, et surtout pour des firmes qui exercent dans le secteur de la haute technologie, où on trouve que les connaissances et les expertises des acteurs de ces firmes présentent un avantage concurrentiel par excellence.

Le lien causal entre connaissances et la performance organisationnelle dans ce type de secteur d'activité est au centre à la fois des opportunités qui s'offrent à la firme et de ce qui la menace.

En bref, compte tenu de toutes les variables générées par la gestion des connaissances, y compris la structure flexible et la décentralisation, ainsi que tous les éléments de la spirale de connaissance (ces variables ont été traitées déjà dans le premier chapitre), cela équivaut dans une certaine mesure à introduire les clés de la réussite dans l'élaboration du processus managériale. Cette orientation développe le concept de performance dans toutes ces dimensions, financières et humanistes surtout.

A cet égard, **Hedlund** a décrit le KM comme un processus d'interaction entre différents niveaux de connaissance : individuel, collectif, organisationnel et même inter organisationnel. Le KM favorise, d'une part, l'innovation, permet, d'autre part, à l'entreprise de réduire le temps perdu dans le travail en équipe pour le partage des connaissances et finalement contrecarre la rétention d'informations.¹⁰⁹

Selon plusieurs auteurs dont **Nonaka**, la particularité du KM en tant que processus de création et d'utilisation des connaissances pour un but d'augmenter la performance organisationnelle réside dans l'accent mis sur l'explicite et l'implicite des connaissances. En résumé, la réussite au niveau de l'implantation de la performance organisationnelle a permis aux organisations en quelque sorte d'aboutir leurs missions socioéconomiques, et la réussite organisationnelle des entreprises japonaises le prouve. Elles ont démontrés que créer de nouvelles connaissances et les diffuser au sein de l'organisation peut porter ses fruits.

3.2. Le lien empirique entre le KM et la performance organisationnelle

Afin de clarifier les travaux empiriques menés en KM et la performance organisationnelle, nous avons répertorié quelques cas d'entreprises qui ont adoptés des démarches de KM dans le but d'améliorer la performance organisationnelle, ainsi que quelques études qui peuvent évaluer le lien qui existe entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle.

¹⁰⁹ Hedlund. Dans Brahmi Bechir, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires. Impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie. Université du québec à montréal. Aout 2008.

3.2.1. Les cabinets de consulting

Prenant l'exemple d'**ANDERSEN CONSULTING** et **ERNST & YOUNG** qui ont développé une stratégie axée sur la « codification » de la connaissance (une pratique du KM). En effet, ces deux organisations ont indiqué la volonté de formaliser dans des bases de connaissances un grand nombre de savoirs détenus par leurs employés afin de réutiliser les connaissances stockées.¹¹⁰

Pour ces deux organisations, les objectifs fonctionnels assignés à cette démarche du KM ne se limite pas à la formalisation et au stockage des connaissances, mais également à leur diffusion et réutilisation. Ainsi, l'objectif opérationnel de cette démarche consiste à l'amélioration de la productivité des consultants par une meilleure acquisition et réutilisation des connaissances.

L'évaluation envisageable de l'impact d'une démarche du KM sur la performance organisationnelle dans ces organisations, concerne par exemple, l'amélioration de la rapidité de la réponse au client et la réduction du coût de recherche d'une solution comme des effets directs, et pour les effets indirects on trouve le nombre de connaissances formalisées et le taux de réutilisation des connaissances.

On prend comme un deuxième exemple les deux cabinets de consulting, **MCKINSEY & COMPANY** et **BAIN & COMPANY** qui ont mis en œuvre une stratégie basée principalement sur la « personnalisation » de la connaissance. Ces deux organisations ne cherchent pas à formaliser les connaissances détenues en interne, mais à créer une atmosphère propice au partage et à la circulation des connaissances. Il s'agit donc de déterminer la source des connaissances et de faciliter l'échange de connaissances entre celui qui cherche et celui qui sait.¹¹¹

Ces organisations traitent les savoirs selon la dimension épistémologique, partant du principe que les connaissances tacites sont difficiles à formaliser. Elles voient les TIC comme un simple outil potentiel pour identifier les sources de connaissances et connecter les individus qui souhaitent faire des échanges de connaissances. L'accent est mis alors sur le développement d'une culture qui valorise le partage et la collaboration.

L'objectif fonctionnel désigné pour eux est de créer un réseau virtuel de personnes pour échanger des connaissances tacites. L'objectif opérationnel est de chercher l'amélioration de la productivité des consultants en s'inspirant de l'expérience des membres de ce réseau.

La mesure envisageable de l'impact d'une démarche du KM sur la performance organisationnelle dans cet exemple est plutôt qualitative, pour un impact direct, il pourrait être l'amélioration de la qualité du service au client et l'accroissement du niveau d'expertise de l'organisation, et pour l'impact indirect, il pourrait être la création des réseaux ou communautés de pratiques pour l'obtention et le partage des connaissances au

¹¹⁰ HANSEN Nortén T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, « quelle est votre stratégie de gestion du savoir », in les meilleurs articles de la HARVARD business review sur management du savoir en pratique », édition d'organisation, 2003, P.117

¹¹¹ Op cit p118

sein de l'organisation. L'efficacité de ces réseaux est généralement mesurée par la fréquence et la qualité des échanges effectués.

3.2.2. Cas des entreprises Nurun et Ericsson de canada

Une enquête qui a été faite au niveau de ces deux entreprises canadiennes actives dans le secteur de la haute technologie « high-tech » nous a permis de conclure que tous les participants ont mis d'accord sur l'existence des liens entre les deux variables (KM et performance organisationnelle), bien que le niveau d'importance et la densité des liens varient de chaque participant à l'autre. En effet, la prise de conscience de l'importance du KM existe déjà dans le système managérial de ces organisations qui ont dépassé l'étape de l'engagement dans le processus.¹¹²

Cela a suscité une controverse sur le cadre conceptuel, qui attache de l'importance aux ressources stratégiques de la connaissance et à la gestion de la connaissance afin d'obtenir un avantage concurrentiel, augmentant en parallèle le taux d'innovation et de la réalisation de la performance organisationnelle.

Ces trois cas d'applications méritent d'être approfondis, mais il convient de noter qu'il n'y a pas des statistiques qui démontrent clairement ce lien quantifiable entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. C'est plutôt grâce à des données qualitatives qu'on peut conclure que le KM peut aider d'une manière directe ou indirecte à améliorer la performance organisationnelle.

¹¹² M.ESSID. les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE .thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, octobre 2009.

Conclusion

- Le premier point à retenir après notre recherche sur les concepts de la performance, c'est que la performance organisationnelle et la performance globale sont deux concepts distincts. Le premier représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique de l'atteinte des objectifs, alors que le deuxième s'intéresse aux différentes dimensions d'une organisation (financière, stratégique, sociale, etc.).
- L'enjeu managérial de la gestion des connaissances est de devenir un levier de la performance organisationnelle, en impliquant un engagement humain profond.
- Nous pouvons avoir les meilleurs talents, des structures idéales, des processus efficaces, etc., mais s'ils ne sont pas conçus pour « aller ensemble », et/ou s'ils ne sont pas alignés dans le même sens, cela ne produira aucun résultat.

Dans l'amélioration de la performance organisationnelle, l'interaction entre les composants est donc plus importante que les composants eux-mêmes.

CHAPITRE 3 :

Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Introduction

Après avoir étudié de manière théorique, les concepts du KM et la performance organisationnelle ainsi que lien qui peut exister entre eux, il est utile maintenant de vérifier nos hypothèses posées. Pour cela, ce troisième chapitre est subdivisé en trois sections.

Notre première section s'intéresse au développement de la démarche et du modèle conceptuel de notre recherche ; Quant à la deuxième section, elle aura pour rôle de justifier nos choix méthodologiques, et la dernière section portera sur l'analyse, l'interprétation et la discussion des résultats.

Section1 : Présentation de la démarche de la recherche

1.1. Modèle conceptuel et hypothèse centrale de la recherche

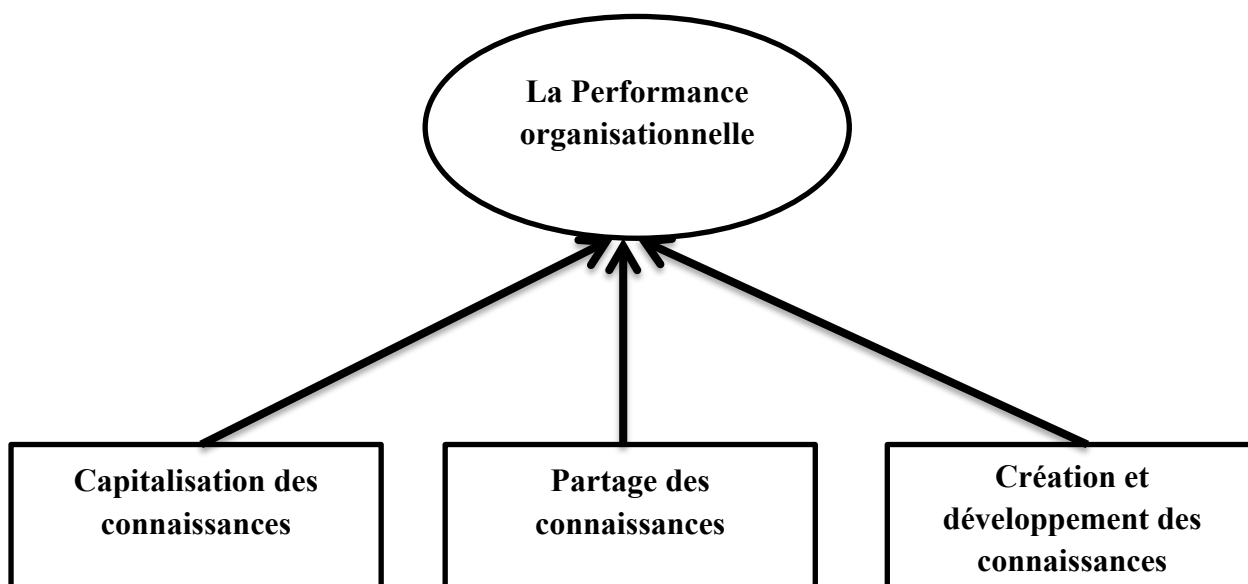
Cette recherche vise à répondre à la question de départ, à savoir quel est l'impact des pratiques du KM « sous les angles de la capitalisation, le partage des connaissances et la création des nouvelles connaissances » sur la performance organisationnelle ?

1.1.1. Définition des éléments du modèle du KM

- Capitalisation des connaissances : représente la capacité de l'organisation à identifier, enregistrer et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, afin que les connaissances pertinentes soient accessibles, claires, traçables et réutilisables.
- Partage des connaissances : représente la capacité de l'organisation à partager et diffuser des connaissances tacites soit d'une manière directe comme dans les réunions de groupe, d'accompagnement ou d'apprentissage, soit indirectement par les canaux informatiques (systèmes d'information, intranet, Internet, web conférences, etc.). L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des individus qui possèdent des connaissances avec d'autres qui en ont besoin.
- Création et développement des connaissances : représente la capacité de l'organisation à créer et développer son capital de connaissances à travers le développement des connaissances de ses employés par des formations, des orientations, etc.

Pour étudier l'impact de chaque modalité du KM sur la performance organisationnelle, nous avons établi le schéma conceptuel suivant :

Figure N°9 : Model conceptuel de notre recherche



Source : Etabli par nous-même

Du modèle énoncé plus haut, nous avons construit notre hypothèse centrale qui dite que les pratiques du KM (capitalisation, partage, création et développement des connaissances) contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette hypothèse a mis en relation quatre variables, trois sont indépendantes entre elles, à savoir (capitalisation des connaissances, partage des connaissances et création et développement des connaissances) et une variable dépendante qui est la performance organisationnelle.

Section 2 : caractéristiques de l'étude empirique

Cette section a pour but d'éclaircir le choix du terrain de l'enquête, de présenter les principales caractéristiques de l'entreprise choisie pour l'étude empirique, et enfin faire un point sur la mesure des variables

2.1. Présentation du terrain de l'enquête

Afin de mener à bien notre enquête, notre choix s'est porté sur la caisse nationale de mutualité agricole (CNMA), ce choix est essentiellement justifié par la taille et le chiffre d'affaires de l'entreprise ainsi que son évolution considérable, tant dans son cœur de métier que dans le développement des produits adaptés au marché local.

Selon la réglementation algérienne, la CNMA est classée dans la catégorie des grandes entreprises avec un chiffre d'affaire de 14 305 706 (KDA), et un peu moins de 3000 employés à son capital humain. (Donnés actualisés en 2019)

La deuxième raison invoquée est le domaine d'activité desservi par l'entreprise. En réalité le domaine des services aujourd'hui nécessite une forte valeur ajoutée en ce qui concerne la connaissance, ce qui fait de la CNMA un cas intéressant pour examiner et tester la pertinence de notre problématique.

2.1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (CNMA)

Dans ce point, nous allons faire une présentation générale sur l'entreprise où nous avons mené le cas pratique de cette recherche, commençons par l'historique de la CNMA, les produits commercialisés et les missions qui lui sont assignés, l'évolution en matière de chiffres, et pour finir nous décrirons sa structure organisationnelle.

2.1.1.1. L'historique de la CNMA

Un bref historique de la mutualité agricole s'impose. La mutualité agricole est une institution créée en 1901 dans le but d'offrir des crédits aux agricultures. Elle était régie jusqu'à 1972 par les dispositions de la loi de 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif. En effet la CNMA est née du regroupement administratif en 1972 de trois organismes de mutualité agricole en une seule organisation, à savoir la caisse centrale de réassurance des mutuelles agricoles (CCRMA) créée en 1917, la caisse centrale des mutuelles sociales agricoles (CCMSA) créée en 1949 et la caisse mutuelle agricole de retraite (CMAR) créée en 1958.

La mutualité agricole organisée en caisse nationale et caisse régionale conformément à l'ordonnance 72-64 du 02/12/1972, avait alors comme objectif la protection des biens et

des personnes du monde rural, à travers un régime des assurances sociales et agricoles, et des activités connexes à l'agriculture. Les premières caisses d'assurance mutuelle agricole ont été créées dans certaines wilayas du pays selon cet ordre historique :

- Sétif en 1903
- Alger en 1904
- Tiaret et Constantine en 1908
- Guelma en 1910
- Khemis Miliana en 1911
- Aurès en 1925

En 1995 s'est décidé de transférer les activités de sécurité sociale et de retraite vers la caisse nationale des assurances sociales (CNAS) et toute autre activité sous forme de gestion des dossiers de retraite ont été déviés vers la caisse nationale de retraite (CNR) . De ce fait, les textes réglementaires du mois d'avril 1995 ont étendu l'objet de la CNMA à l'exercice des opérations de banque en plus de celles des assurances.

2.1.1.2. Les produits commercialisés par la CNMA

Les produits d'assurances :

- Assurance végétale
- Assurance automobile
- Assurance animale
- Risques incendies, responsabilités et risques divers
- Assurances transports, multirisques et risques divers

Un assureur conseil par excellence :

La CNMA, en tant qu'acteur économique incontournable, ambitionne aujourd'hui d'être l'Institution du monde agricole et rural par excellence, capable et disposée à jouer pleinement son rôle dans la stratégie de développement prônée par les pouvoirs publics, visant à court et moyen terme à garantir la sécurité alimentaire et préserver la souveraineté nationale.

En tant qu'acteur économique proche des agricultures, la CNMA se positionne comme un « assureur conseil », soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et à maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations, et surtout les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

2.1.1.3. Objectifs et missions de la (CNMA)

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. Donc c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation, il s'agit pour la (CNMA) surtout de faire prendre conscience à cette famille rurale quels sont les avantages des pratiques actuelles sur la terre, sur son mode de vie et de le mettre en état d'accepter les risques liés à l'introduction des innovations et d'acquérir les compétences nécessaires pour les appliquer.

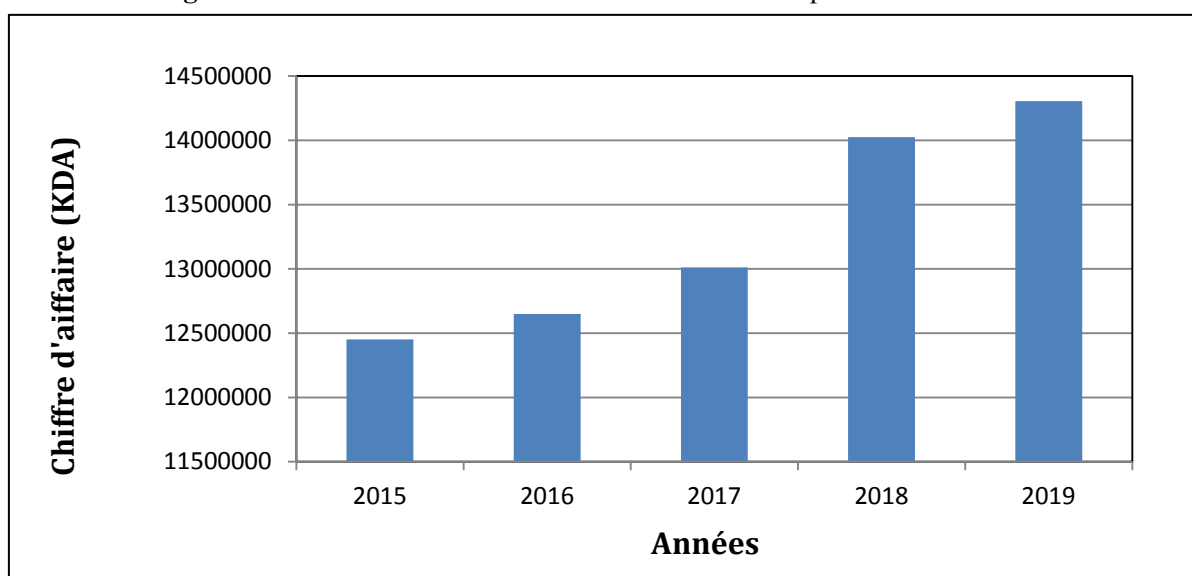
L'agriculteur aujourd'hui, est avant tout un chef d'entreprise, il doit donc posséder les mêmes capacités que n'importe quel manager dans un contexte concurrentiel ou il évolue, c'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur que les programmes de développement des activités de proximité de la mutualité agricole ont été mis en œuvre, s'agissant pour la (CNMA) de se constituer en pôle rassembleur pour renforcer son identité de leader dans la promotions des activités mutualistes.

2.1.1.4. La (CNMA) en chiffres :

En matière de chiffres, la CNMA a enregistré des résultats intéressants sur les différents axes stratégiques, ce qui lui permette de maintenir sa place de leader des assurances agricoles avec 75% comme part de marché, tout en maintenant sa 4ème place sur le marché des assurances dommages en tant qu'acteur majeur avec une part de marché de 11%.

Evolution du chiffre d'affaire

Figure N°10 : l'évolution du chiffre d'affaire durant la période 2015-2019



Source : Etabli par nous-mêmes à partir à partir des documents internes de la CNMA

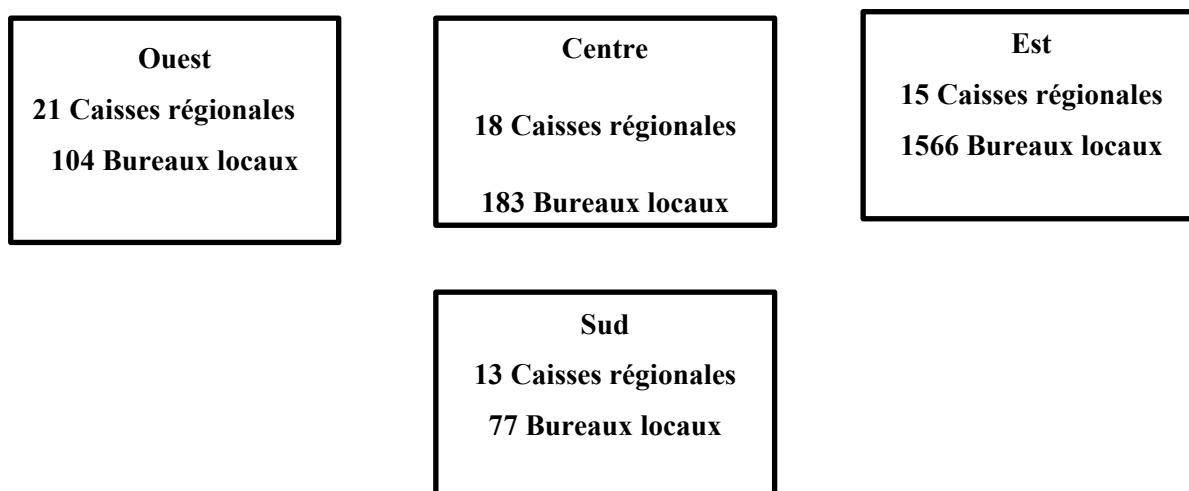
CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

En matière des résultats, la CNMA a réalisé au cours de ces dernières années une progression en chiffre d'affaire passant de 12 451 904 (KDA) en 2015 à 14 305 706 (KDA) en 2019, soit un taux d'évolution de 14.9% en 5 années. De plus, ces dernières années la mutualité agricole ne fait pas seulement de la vente de produits d'assurances, car en tant acteur économique proche du monde paysan, elle doit être au service des exploitants agricoles, et pour cela, la CNMA a mis en place une nouvelle technique d'approche par la création d'un environnement incitatif en vue du renforcement de la (Mutualité de proximité).

2.1.1.5. L'organisation de la CNMA

La CNMA active dans le domaine des assurances à travers son vaste réseau qui est composé de 67 caisses régionales de mutualité agricole (CRMA), s'appuyant sur 530 bureaux locaux (BL) réparti sur le territoire nationale comme suit :

Figure N°11 : La répartition du réseaux de la CNMA



Source : Etabli par nous-mêmes à partir des documents internes de la CNMA

Le directeur général de la CNMA est nommé par un décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture, après l'avis du conseil d'administration. Le conseil d'administration comprend neuf (9) administrateurs élus parmi les membres composant l'assemblée générale, ainsi que trois (3) membres représentant le ministère de l'agriculture et du développement rural.

Les caisses régionales de mutualité agricole

Pour les caisses régionales (CRMA), elles ont pour mission de prendre en charge les besoins de la clientèle de la CNMA qui garantit les caisses régionales (CRMA) dans tous leurs engagements envers les tiers conformément à l'article n°2 du décret exécutif n° 95-97 du 01/04/1995, fixant les statuts-types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles, modifié par le décret exécutif n° 99-273 du 30/11/1999.

Les caisses régionales disposent d'une certaine autonomie vis-à-vis de la caisse nationale, et cela au titre de la souscription des contrats d'assurance et le règlement des sinistres. L'intervention de la caisse nationale consiste à animer, à assister, à encadrer, à orienter et à contrôler les activités, le fonctionnement et la gestion des caisses régionales dans un esprit mutualiste

Les CRMA sont gérées par des conseils d'administration élus par l'assemblée générale des sociétaires où chacun dispose d'une voix, quel que soit le nombre de parts qu'il a souscrit.

Le conseil d'administration de la caisse régionale est élu pour quatre (4) ans, il comprend les organismes régionaux à vocation agricole. Il est composé d'un président de conseil d'administration de la caisse régionale et de quatre (4) membres, disposant chacun d'une (1) voix. Les présidents des conseils d'administration des CRMA se réunissent une fois par an lors de l'assemblée générale ordinaire.

L'organigramme de la CNMA

La CNMA fonctionne selon une organisation pyramidale, cette hiérarchie est divisée en directions opérationnelles et directions fonctionnelles. Les directions opérationnelles prennent en charge les activités sur le terrain et qui ont une relation directe avec les clients, les directions fonctionnelles sont des structures de soutien aux structures opérationnelles. (Voir l'organigramme de la CNMA en Annexe 1)

2.2. Méthodes utilisées et mesure des variables de l'enquête

2.2.1. Les méthodes utilisées

La population visée pour notre étude est la catégorie socioprofessionnelle des cadres de différentes directions de la CNMA, qui ont bien voulu participer à notre enquête sur les pratiques de gestion des connaissances et l'impact qui peut exister de ces pratiques sur la performance organisationnelle. Cette catégorie professionnelle nous a paru la plus susceptible d'évaluer notre problématique.

L'instrument de collecte utilisé au cours de cette recherche est le questionnaire de recherche (voir annexe n°2), qui a été adressé à 31 cadres, avec un taux de réponses de 100% de la population visée.

Le questionnaire de cette étude se compose de quatre parties. La première partie traite des questions liées aux pratiques de gestion des connaissances, la deuxième partie aborde des questions sur l'évaluation de la performance organisationnelle la troisième partie traite de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, et la dernière partie est relative aux questions d'ordre général.

Il est à noter que cette enquête a fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel SPSS version 21.

2.2.2. Mesure des variables

Comme nous l'avons évoqué dans la première section de ce chapitre, cette étude met en relation quatre variables dont trois sont des variables explicatives (les trois pratiques du KM) et une variable à expliquer (la performance organisationnelle), ces variables ont été mesurées par un certain nombre d'items expliqués ci-dessous.

2.2.2.1. Mesure des variables indépendantes (pratiques du KM)

Les variables indépendantes de cette enquête qui sont : la capitalisation, le partage et la création et développement des connaissances, sont mesurés par des items résumés dans le tableau suivant :

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

| | |
|--|---|
| <p align="center">Capitalisation des connaissances questions 1 à 6</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Dans les réunions de travail, lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données. • Avez-vous l'accès à ce support en cas de besoin • une passation de consigne est demandée lors de la mobilité ou le départ en retraite. • les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou des guides de travail. • les méthodes de retour d'expérience ou de cartographie des connaissances sont utilisées au sein de la CNMA. • les procédures de travail sont régulièrement mises à jour. |
| <p align="center">Partage des connaissances questions 7 à 10</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le personnel de votre direction est favorable au partage de ses connaissances. • Les nouvelles recrues de la CNMA sont régulièrement accompagnées. • Des réunions de groupes sont régulièrement organisées dans votre direction. • La communication et la transmission des connaissances se fait par le biais des TIC. |
| <p align="center">Création et développement des connaissances questions 11 à 15</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La formation est une pratique courante. • Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié. • Le personnel est encouragé à poursuivre ses études. • Le parrainage est une pratique formelle. • Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite. |

Afin de bien mesurer ces items, nous avons choisi une échelle de mesure d'attitude de type **likert** qui comporte cinq niveaux, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

2.2.2.2. La variable dépendante (la performance organisationnelle)

Ce travail cherche à expliquer la performance organisationnelle par rapport aux pratiques de gestion des connaissances, et pour cela notre choix s'est porté sur l'échelle de **Van de Ven et Ferry** (1980). Ce choix est particulièrement justifié par le fait que cette échelle de **Van de Ven et Ferry** a fait l'objet de nombreuses utilisations dans le cadre de plusieurs travaux portant sur la mesure de la performance organisationnelle. De plus, contrairement à d'autres échelles, cette échelle se concentre davantage sur les aspects non financiers que sur les aspects financiers de la performance organisationnelle. Dans ce contexte, **Banker et Al** expliquent que l'une des principales raisons d'utiliser des mesures de performance non financières est que, par rapport aux mesures comptables, ces mesures sont des indicateurs appropriés pour mesurer la performance future des entreprises. De

plus, ces mesures non financières, sont moins sensibles à la manipulation, plus fréquente et plus facile à comprendre¹¹³.

Les items utilisés par **Van de Ven et Ferry** sont au nombre de huit (énoncé 16 à 23 du questionnaire) :

- La qualité ou la précision du travail produit par le personnel
- Le nombre d'innovation ou de nouvelles idées produites par l'entreprise
- La réputation de l'excellence du travail bien fait
- Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction
- Le degré d'efficacité des opérations de l'organisation
- L'autonomie de décision du personnel
- Le degré de collaboration et la rapidité de circulation de l'information
- Le niveau des connaissances de vos collaborateurs

Pour la mesure de ses items, nous avons aussi choisi l'échelle de **likert** à cinq niveaux, allant de « pas du tout satisfaisante » à « tout à fait satisfaisante ».

Section 3 : analyse descriptive et validation du modèle

Cette section a pour objectif d'une part, de mettre en évidence les caractéristiques pertinentes de l'échantillon choisi et d'autre part, de montrer la cohérence et les spécificités des échelles de mesure de chacune des variables de l'enquête.

3.1. Analyse de la cohérence interne

Afin de mesurer la fiabilité des échelles, nous avons procédé à un test de fiabilité de l'échelle de mesure qui nous a donné les résultats suivants :

Tableau N°1 : Test de fiabilité de l'échelle

| Variables | Alpha de Gronbach | Nombres des éléments |
|---|-------------------|----------------------|
| Capitalisation des connaissances | 0.923 | 6 |
| Création et développement des connaissances | 0.920 | 5 |
| Partage des connaissances | 0.919 | 4 |
| Performance organisationnelle | 0.922 | 8 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

¹¹³ MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maîtrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010, P. 45.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

D'après Nunally « Un coefficient alpha est cependant considéré comme acceptable pour des valeurs comprises entre 0.62 et 0.92 »¹¹⁴

Les trois échelles mesurant les pratiques du KM (la capitalisation la création et le partage des connaissances) apparaissent fiables avec un alpha de Cronbach qui varie entre 0.919 et 0.923. C'est le cas aussi pour l'échelle de la performance organisationnelle qui est considérée comme fiable avec un alpha Cronbach de 0.922.

3.2. Description de l'échantillon

3.2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre

Le tableau suivant représente notre échantillon en fonction du sexe

Tableau N°2 : répartition de l'échantillon selon le genre

| Genre | Nombre de fois cité | Fréquences |
|----------|---------------------|------------|
| Féminin | 9 | 29% |
| Masculin | 22 | 71% |
| Totale | 31 | 100% |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Le tableau ci-dessus montre que notre échantillon est constitué à 71% d'hommes, contre seulement 29% de femmes, sachant que la CNMA a un effectif total de 2970, dont 31% sont des femmes et 69% d'hommes ce qui est représentatif de l'échantillon choisi.

3.2.2. Répartition selon l'âge

Le tableau suivant donne un aperçu sur notre échantillon en fonction de leur âge

Tableau N°3: La répartition de l'échantillon selon l'âge

| Age | Effectifs | Pourcentage |
|---------------|-----------|-------------|
| 30-40ans | 8 | 25.8% |
| 40-50ans | 18 | 58.1% |
| plus de 50ans | 5 | 16.1% |
| Total | 31 | 100% |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Les résultats montrent que notre échantillon est constitué en grande partie (58.1%) de répondants entre 40 et 50 ans, contre 25.8% qui ont entre 30 et 40 ans et enfin 16.1% ont

¹¹⁴ Nunally, dans MARAST Sylvain et MARD Yves, « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

plus de 50 ans. Ce manque de rajeunissement de l'effectif s'explique par le fait que la population visée pour cette étude est la catégorie socioprofessionnelle des cadres de différentes directions, ce qui justifie notamment que la tranche d'âge la plus présente varié entre 40 et 50ans.

3.2.3. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Le tableau suivant représente notre échantillon selon l'expérience professionnelle acquise dans la CNMA.

Tableau N°4: La répartition de l'échantillon selon nombre d'années d'ancienneté

| nombre d'années d'ancienneté | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------|-----------|-------------|
| 1-5ans | 3 | 9.67% |
| 5-10ans | 6 | 19.4% |
| plus de10ans | 22 | 71% |
| Total | 31 | 100% |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Comme la CNMA existe depuis longtemps, et cette étude a visé la catégorie des cadres, donc il nous apparait logique que 71% de l'échantillon ont plus de10 ans d'ancienneté, par contre 19.4 % ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, et enfin pour le reste de cet échantillon, 9.67% ont moins de 5 ans d'ancienneté. En effet avec 71% de personelles qui ont plus de 10ans dans la CNMA, on peut constater que le turn-over suite aux départs volontaires est faible dans cette entreprise.

3.2.4. Répartition de l'échantillon par direction

Le tableau suivant représente notre échantillon selon la direction affiliée

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon par direction d'affectation

| Direction affiliée | Nombre de fois cités | Fréquences |
|------------------------|----------------------|------------|
| Risques agricoles | 6 | 19.35% |
| Assurance automobile | 15 | 48.38% |
| Assurance transport | 4 | 12.9% |
| Risques incendies, RRD | 6 | 19.36% |
| Totale | 31 | 100% |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

D'après les données du tableau nous constatons que la majorité des personnes interrogées soit 48.38%, sont issues de la direction des assurances automobile. Cela est justifié par le faite que l'activité des assurances automobile a une contribution majeure au chiffre d'affaire de la CNMA qui varie entre 60% et 65%. (Donné récolté dans un entretien semi dirigé avec le responsable de la direction commerciale de la CNMA)

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Pour les autres directions on remarque un équilibre en fonction des effectifs de notre échantillon.

3.3. L'analyse descriptive

Nous avons procédé dans ce point une analyse descriptive de nos variables, afin de vérifier le degré d'implantation de chaque pratique de gestion des connaissances et de la performance organisationnelle. Cette analyse a donné les résultats suivants :

- **Les pratiques de la gestion des connaissances**

Tableau N°6 : Statistique descriptive de la pratique capitalisation des connaissances

| Pratique de capitalisation des connaissances | Moyenne | L'écart type | Classement des moyens |
|--|---------|--------------|-----------------------|
| Capitalisation (question 1) | 4.48 | 0.676 | 1 |
| Capitalisation (question 2) | 4.25 | 0.855 | 4 |
| Capitalisation (question 3) | 4.61 | 0.615 | 2 |
| Capitalisation (question 4) | 3.74 | 1.237 | 6 |
| Capitalisation (question 5) | 4.41 | 0.719 | 3 |
| Capitalisation (question 6) | 4.00 | 1.064 | 5 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

En tenant compte du fait que les réponses de notre questionnaire sont portées sur une échelle de **Likert** comprise entre 1 et 5, le score moyen des items choisis varie entre 3.74 et 4.48. Le score le plus élevé est octroyé à l'item numéro 1 qui traite de la transcription des solutions trouvées lors d'une réunion vers des documents ou des bases de données.

Cette moyenne est proche de 5, ce qui signifie que les répondants sont tout à fait d'accord sur la formalisation de leurs connaissances lors de la résolution d'un problème, cela peut s'expliquer par le fait que la CNMA garde toujours une trace écrite, afin de faciliter la résolution des problèmes et réutiliser ultérieurement ses connaissances. Tandis que le score le moins élevé qui porte sur les méthodes de capitalisation a été pour l'item numéro 4, qui traite la régularité en utilisation des méthodes de retour d'expériences. En effet la CNMA ne possède pas suffisamment de ces méthodes qui lui permettent de recueillir les expériences de ses employés.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Avec un score moyen par item de 4.24 sur 5, nous pouvons déduire que la connaissance est capitalisée à un niveau élevé au sein de la CNMA.

Tableau N°7 : Statistique descriptive de la pratique partage des connaissances

| pratique de partage des connaissances | Moyenne | L'écart type | Classement des moyens |
|---------------------------------------|---------|--------------|-----------------------|
| Partage (question7) | 4.16 | 1.267 | 1 |
| Partage (question8) | 4.00 | 1.196 | 2 |
| Partage (question9) | 3.19 | 1.398 | 3 |
| Partage (question10) | 3.09 | 1.164 | 4 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Toujours sur une échelle de **likert** de 1 à 5, le score moyen des items sélectionnés pour la variable partage des connaissances varie entre 3.09 et 4.16. La moyenne la plus élevée est attribuée à la question numéro 7, qui concerne le désir des employés pour le partage de leurs connaissances. Cette moyenne de 4.16 selon l'échelle de **likert**, nous renseigne que le personnel est plutôt d'accord pour le partage et la transmission de ses connaissances.

Pour la question numéro 10 qui traite de l'utilisation des TIC pour la communication et la transmission des connaissances, elle a attribué le score le moins élevé avec une moyenne de 3.09. Cette moyenne signifie que l'utilisation des TIC pour la communication et le partage des connaissances n'est pas fréquente et qui est principalement due au fait que ces outils sont encore mal intégrés et/ou mal connus des utilisateurs au sein de la CNMA. C'est le cas aussi pour la question numéro 9 qui correspond à l'organisation régulière des réunions de travail, avec une moyenne de 3.19 cela signifie que les répondants sont ni en d'accord ni en désaccord sur la régularité en matière d'organisation des réunions.

Le score moyen de cet item est de 3.61 ce qui renseigne sur une culture de partage et de transmission des connaissances plutôt acceptable.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Tableau N°8: Statistique descriptive de la pratique création et développement des connaissances

| Pratique de création et développement des connaissances | Moyenne | Ecart type | Classement des moyens |
|---|---------|------------|-----------------------|
| Création et développement (question 11) | 4.35 | 0.838 | 1 |
| Création et développement (question 12) | 3.32 | 1.491 | 5 |
| Création et développement (question 13) | 3.67 | 1.399 | 2 |
| Création et développement (question 14) | 3.61 | 1.282 | 3 |
| Création et développement (question 15) | 3.41 | 1.586 | 4 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Le score moyen de la pratique création et développement des connaissances est compris entre 3.32 et 4.35. Le score le plus élevé convient à la question numéro 11 qui concerne la formation des employés de la CNMA. Les répondants penchent vers un accord total qui souligne que la CNMA ne lésine pas sur les moyens pour assurer des sessions de formations à ses cadres à chaque fois que l'occasion se présente.

La CNMA œuvre à l'établissement d'une politique de formation généralisée pluriannuelle à l'ensemble des cadres et agents des caisses régionales et de leurs bureaux locaux, sous la forme de stages d'une durée moyenne et/ou de séminaires de courte durée.

La direction de la formation a mis en place des solutions globales, dédiées ou proposées sous forme d'actions ponctuelles ou de parcours qui visent le développement des connaissances et compétences, individuelles et collectives. Ces solutions contribuent ainsi au maintien de l'employabilité et la polyvalence de ses cadres et à l'amélioration continue de leurs aptitudes professionnelles.

En 2019, 190 employés ont bénéficié de formation dans plusieurs domaines et spécialités :

- MBA Digital marketing et business
- Exécutive MBA, management et gestion des entreprises d'assurance
- Master management des systèmes d'information
- Master finances et comptabilité
- Master gestion de l'assurance
- CP en réassurance

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Par contre, le score le moins élevé pour cette pratique de création des connaissances correspond à la question numéro 12, qui traite le recrutement des personnes qui ont des compétences nouvelles. Avec une moyenne de 3.32 nous pouvons dire que la CNMA ne mis pas l'accent sur les compétences nouvelle des candidats lors du lancement de recrutement, mais elle préfère de développer les nouvelles compétences à travers les séries de formations mis en place.

A une moyenne de 3.67, nous pouvons dire que les pratiques de création et développement des connaissances sont à un niveau plutôt acceptable. On peut noter d'après les résultats des moyens que cette pratique est plutôt limitée dans la formation des employés comme c'est le seul item qui a atteint la moyenne de 4.

- **La performance organisationnelle**

Tableau N°9 : Statistique descriptive de la variable performance organisationnelle

| La performance organisationnelle | Moyenne | Ecart type | Classement des moyens |
|----------------------------------|---------|------------|-----------------------|
| Question 16 | 3.41 | 0.992 | 3 |
| Question 17 | 3.19 | 1.301 | 6 |
| Question 18 | 3.38 | 1.202 | 4 |
| Question 19 | 3.93 | 0.813 | 2 |
| Question 20 | 3.25 | 1.094 | 5 |
| Question 21 | 3.12 | 1.075 | 7 |
| Question 22 | 3.09 | 1.445 | 8 |
| Question 23 | 4.00 | 0.930 | 1 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Les moyennes de la variable performance organisationnelle sont comprises entre 3.09 et 4.00. Le score le plus élevé a été pour la question numéro 23, qui concerne le niveau de satisfaction des cadres supérieurs par rapport aux niveaux de connaissances et compétences de leurs collaborateurs. Cette moyenne de 4 nous renseigne sur un niveau de connaissance et compétence plutôt satisfaisant. Ce niveau de satisfaction est identique aussi pour la question numéro 19, qui traite le degré d'atteinte des objectifs de chaque direction de la CNMA.

En contrepartie, le score le plus faible est octroyé au degré de la collaboration et la rapidité de circulation de l'information. Avec une moyenne de 3.09 on peut dire que cette faiblesse dans la collaboration et la rapidité de circulation de l'information n'est que la conséquence directe au manque d'utilisation des TIC pour la communication et le partage des connaissances.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Le score moyen de l’item performance organisationnelle est de 3.42, ce qui correspond à une performance organisationnelle moyenne.

3.4. Test des hypothèses et validation du modèle

Afin de constituer un cadre d’analyse, nous avons construit trois hypothèses autour de notre hypothèse centrale :

- **H1.1** : les pratiques de capitalisation des connaissances contribuent à l’amélioration de la performance organisationnelle.
- **H1.2** : les pratiques de partage et transmission contribuent à l’amélioration de la performance organisationnelle.
- **H1.3**: les pratiques de création et développement des connaissances contribuent à l’amélioration de la performance organisationnelle.

Afin de tester nos trois hypothèses, nous allons d’abord étudier le lien existant entre nos deux variables (la gestion des connaissances et la performance organisationnelle) en procédant à une analyse de corrélation bi variée, ensuite et pour valider nos hypothèses, nous procéderons à une analyse de régression linéaire multiple.

3.4.1. La corrélation des variables

Le tableau suivant donne la corrélation entre les variables étudiées

Tableau N°10 : La corrélation des variables

| Pratiques de la variable gestion des connaissances | Performance organisationnelle |
|---|-------------------------------|
| Capitalisation <ul style="list-style-type: none"> • corrélation de Pearson • Sig. (Bilatérale) • N | 0.841 0.072 31 |
| partage <ul style="list-style-type: none"> • corrélation de Pearson • Sig. (Bilatérale) • N | 0.936 0.001 31 |
| Création <ul style="list-style-type: none"> • Corrélation de Pearson • Sig. (Bilatérale) • N | 0.948 0.014 31 |

Significativité à 0,05 (bilatéral)

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Le tableau des corrélations obtenu entre les variables indépendantes (capitalisation, partage et transmission et création des connaissances) et la variable dépendante (performance organisationnelle) montre qu’il existe un lien significatif :

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

Pour les pratiques de la capitalisation des connaissances et la performance organisationnelle aucun lien n'a pu être établi vu que ($P > 0,05$).

Ainsi, pour la corrélation entre les pratiques de partage et transmission des connaissances et la performance organisationnelle, le signe du coefficient ($r=0,936$) est positif. Cela montre que les deux variables tendent à augmenter ensemble de manière proportionnelle, autrement dit, plus les pratiques de partage des connaissances augmentent plus la performance organisationnelle augmente.

La valeur du coefficient qui est proche de (1), montre que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille très forte.

Enfin, pour les pratiques de création et développement des connaissances et la performance organisationnelle, la valeur du coefficient ($r=0,948$) est positive. Cela montre que les deux variables tendent à augmenter ensemble de manière proportionnelle, autrement dit, plus les pratiques de création et développement des connaissances augmentent, plus la performance organisationnelle augmente.

La valeur du coefficient qui est proche de (1), montre que l'effet de la relation entre ces deux variables est de taille très forte.

3.4.2. Analyse des résultats de la régression linéaire

L'analyse sera d'abord réalisée en vérifiant la significativité globale du modèle à l'aide du test de **Fisher**. Par la suite, le coefficient de détermination multiple ajusté (R^2 ajusté) sera utilisé pour étudier la qualité de l'ajustement linéaire du modèle aux données. Enfin, nous réaliserons un test pour les coefficients non standardisés de notre modèle, afin de mesurer la contribution ou non de chaque variable indépendante de la gestion des connaissances à la performance organisationnelle.

3.4.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression

Le tableau d'**ANOVA** nous permet de savoir si les pratiques de gestion des connaissances ont un impact sur la performance organisationnelle ou non.

Tableau N°11 : Test de Fisher

ANOVA a

| Modèle | Somme des carrés | Degrés de liberté | Moyens des carrés | F | Sig |
|------------|------------------|-------------------|-------------------|---------|-------|
| Régression | 32.437 | 3 | 10.812 | 229.574 | 0.00b |
| Résidu | 1.272 | 27 | 0.47 | | |
| Total | 33.709 | 30 | | | |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

a : variable dépendante : performance

b : Valeurs prédites : (constantes), création, capitalisation, partage

Selon le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur F obtenue pour le modèle est de 229.574 est significatif à ($P < 0,05$). Nous pouvons donc accepter l'hypothèse alternative H1 (H1 : le modèle est significatif), et rejeter l'hypothèse nulle.

Le modèle de régression est globalement significatif et permet de confirmer l'existence d'au moins une variable indépendante de la gestion des connaissances susceptible d'avoir un impact sur la variable dépendante, performance organisationnelle.

3.4.2.2 Évaluation de l'ajustement du modèle

Le tableau suivant permet de tester la qualité d'ajustement du modèle

Tableau N°12 : Test de qualité d'ajustement du modèle

| R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|-------|--------|---------------|---------------------------------|
| 0.981 | 0.962 | 0.958 | 0.217 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

Nous remarquons d'après les résultats obtenus, que le coefficient d'ajustement du modèle (R-deux ajusté = 0.958) représente 95.8% de la réalité du l'impact de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle, ainsi les variables indépendantes (capitalisation, partage, création et développement des connaissances) expliquent 95.8% de la variable dépendante (performance organisationnelle). De ce fait le modèle à un pouvoir explicatif très fort.

3.4.2.3. Évaluation des paramètres du modèle

Après avoir vérifié la significativité globale, il convient maintenant de vérifier lesquelles des variables contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Tableau N°13 : Paramètres du modèle

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients Standardisés | t | Sig |
|----------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| (Constante) | 0.205 | 0.403 | | 3.509 | 0.003 |
| Capitalisation | 0.116 | 0.195 | 0.089 | 0.597 | 0.556 |
| Partage | 0.184 | 0.190 | 0.212 | 0.969 | 0.341 |
| Création | 0.571 | 0.184 | 0.685 | 3.099 | 0.000 |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

- **La contribution des pratiques de la capitalisation des connaissances a la performance organisationnelle**

D'après les résultats du tableau, le coefficient rattaché à la variable « capitalisation des connaissances », a une valeur positive de 0.116, mais cela n'est pas significatif avec ($p > 0,05$), qui sous-entend que l'utilisation courante des pratiques de la capitalisation des connaissances ne contribue pas à l'amélioration de la performance organisationnelle au sein de la CNMA, ce qui est contradictoire avec l'hypothèse H1.1 formulée.

Le non validation de cette hypothèse peut être expliqué par la taille réduite de notre échantillon (31 cadres) qui représente 6.2% des employés de la direction générale et 1.03% de la population mère de la CNMA.

- **La contribution des pratiques du partage des connaissances a l'amélioration de la performance organisationnelle**

D'après les résultats du même tableau, le coefficient rattaché à la variable « partage des connaissances » est d'une valeur positive de 0,184, mais il n'est pas significatif avec ($p > 0,05$), de ce fait on accepte l'hypothèse nulle donc notre deuxième hypothèse H1.2 n'est pas validée.

Les raisons principales qui peuvent expliquer l'absence de contribution de la pratique à l'amélioration de la performance organisationnelle sont rattachées aux éléments suivants:

D'une part, à un manque d'utilisation des moyens rendus accessibles par les TIC au sein des directions, dans le but de faciliter la communication et le partage des connaissances. Et d'autre part, à une absence de culture de partage des connaissances entre le personnel de la CNMA, qui ne perçoit pas l'intérêt aussi bien individuel qu'organisationnel qui pourrait résulter de cette pratique de partage des connaissances.

- **La contribution des pratiques de création des connaissances à l'amélioration de la performance organisationnelle**

Le coefficient rattaché à la variable création et développement des connaissances correspond à une valeur de 0,571 avec une significativité de 0,00 ($p < 0,05$). Nous acceptons donc notre troisième hypothèse H1.3, et nous rejetons l'hypothèse nulle.

Donc la pratique de création et développement des connaissances contribue à la performance organisationnelle de l'entreprise. Cette contribution est principalement due à la valorisation du capital humain par la mise en place d'une politique de création et de développement des connaissances.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

L'analyse de la régression a permis d'infirmer ou de confirmer la contribution de chaque pratique du KM à l'amélioration de la performance organisationnelle, les résultats se résument dans le tableau suivant :

Tableau N°14: récapitulatif des résultats de la régression

| Hypothèse | Validation |
|--|------------|
| la capitalisation contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle | Non validé |
| Le partage contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle | Non validé |
| la création contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle | Validé |

Source : Interprétation des résultats du questionnaire

3.5. Remarques concernant les résultats

Après avoir élaboré une analyse descriptive, qui a permis de voir le degré d'implantation de chaque pratique de la gestion des connaissances et l'impact de ses derniers sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA, les résultats de quelques entretiens semis dirigés réalisés avec les différents cadres de la CNMA (le directeur commercial, le directeur des ressources humaines et le chef de service de la formation), nous avons constaté les remarques suivantes :

- **Pour la capitalisation des connaissances :**

Elle est implantée à un niveau plutôt moyen au sein de la CNMA, cette pratique se limite dans le recueil des procédures écrites, des PV de réunions de travail stockés dans des bases de données informatisées. En effet, la négligence de cette pratique a engendré une perte au niveau des expériences et un manque de traçabilité de ce qui a été fait déjà.

A noter aussi dans ce point l'existence d'une capitalisation des connaissances avec une manière informelle, autrement dit les employés exercent un ensemble de tâches sans qu'ils sachent que le regroupement de celles-ci peut représenter en réalité une démarche formelle du knowledge management.

Ainsi, l'absence d'une réglementation claire qui traite les méthodes de retour d'expérience a entraîné une perte des connaissances des employés qui partent en retraite, donc une richesse perdue pour l'entreprise.

- **Pour le partage des connaissances**

Les pratiques de partage des connaissances sont faiblement implantées, cette faiblesse est due principalement au manque d'utilisation des TIC lors des échanges et de communication. Malgré la présence d'une bonne infrastructure informatique (intranet, internet, etc.), la principale voie empruntée par la CNMA lors de partage des connaissances reste l'échange direct entre les employés, cela résulte du manque de sensibilisation de la part de la direction quant à ces outils.

De plus, ces outils sont utilisés indépendamment de la démarche du KM, l'absence des liens entre ces outils et une démarche formalisée sensée, diffuser et partager les connaissances rend cet usage, non suffisant. L'adoption de ces outils sans impliquer et intégrer la variable capitale humaine dans une culture de partage des connaissances réduit l'efficacité du dispositif mis en place.

Nous avons constaté aussi une culture de rétention des informations clés et certaines connaissances de la part de certains employés, ce qui est complètement contradictoire avec les principes du KM qui considère le partage des connaissances comme une principale pratique. Cette culture peut apparaître entre les employés suite au manque de valorisation de cette pratique, et aussi à la non sensibilisation de la direction générale quant aux avantages du partage des connaissances.

- **Pour la création et le développement des connaissances**

Les pratiques implantées au sein de la CNMA en matière de création et de développement des connaissances sont plutôt acceptables, au regard de la politique de gestion du capital humain qui favorise la formation des employés et le parrainage de leurs différents cycles de perfectionnement. Mais, ces constants demeurent mitigés, en l'absence d'une pratique ancrée et évolutive de création et de développement des connaissances.

- **Pour la performance organisationnelle**

La performance organisationnelle est moyennement présente au sein de la CNMA, cela est dû à l'orientation de l'équipe directrice vers un aspect financier, tout en marginalisant l'aspect organisationnel représenté par le nombre d'innovations et de nouvelles idées créées par les employés, la rapidité de la circulation de l'information, l'autonomie de décision du personnel, etc.).

3.6. Nos recommandations

Suite à notre recherche théorique, et l'analyse des résultats de l'enquête menée, nous pouvons proposer certaines recommandations pour la CNMA dans le but d'améliorer sa performance organisationnelle par le biais des pratiques du KM :

- Définir des réglementations claires concernant les méthodes de retour d'expérience.
- Sensibiliser les employés quant aux avantages de partage de leur connaissance en valorisant l'effet de cette pratique sur le rendement collectif.

CHAPITRE 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA

- Eviter l'informel, et définir des procédures claires pour les pratiques de partage et capitalisation des connaissances.
- La réussite d'une démarche de KM dépend en premier lieu de la réflexion des acteurs, donc il est indispensable d'accompagner les employés dans cette phase de changement pour éviter au maximum la résistance de ces derniers.
- Prolonger la durée de la formation et développer des techniques plus modernes comme le travail collaboratif (groupware) et la formation en E-learning.

Conclusion générale

L'objectif de ce travail de recherche vise à répondre à la question principale à savoir : Quel est l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle au sein de la caisse nationale de mutualité agricole.

Le passage d'une économie post-industrielle à une économie de la connaissance a donné naissance à une nouvelle étape de l'histoire économique qui a débuté dans les années 1990. En réponse à cette situation, de nombreux chercheurs et même gestionnaires ont marqué la nécessité de l'adoption d'une démarche de KM comme une stratégie de gestion capable d'amener le changement et la performance aux organisations

Aujourd'hui, la gestion des connaissances ne se prête pas à une analyse classique. En effet, faire l'inventaire des connaissances existantes au sein de l'organisation, constater les écarts entre l'état désirable et l'état actuel au niveau des connaissances, puis prédire ce qui serait perdu, si un individu ou un groupe compétent quitte l'organisation, peut se révéler un bon moyen de justifier l'introduction d'une démarche de KM. Le concept de la gestion des connaissances est devenu un moyen qui contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle par excellence et constitue une arme importante contre la concurrence.

Soulignons également, d'après la partie théorique et l'étude menée que le KM est un agent de changement progressif, car il transforme le comportement des acteurs et la manière dont est gérée l'organisation. La CNMA fait partie des organisations qui sont conscientes de l'importance du KM au niveau du partage des informations, des expertises, et des connaissances clés qui se trouvent d'une façon tacite dans l'esprit des employés.

Il faut justement une telle prise de conscience de la part des cadres supérieurs et de la haute direction pour traduire des connaissances dans la vie réelle des acteurs, afin d'en tirer le maximum de profit d'abord au sein du département et ensuite au sein de toutes les activités de l'organisation.

L'ensemble des points retenus par cette étude pratique nous a permis d'apprécier le degré d'implantation des pratiques du KM qui sont dans l'ensemble encore mal adoptées, à savoir :

- La capitalisation des connaissances est limitée à un ensemble de procédures et des modes opératoires formalisés dans des archives ou sur des bases de données ;

CONCLUSION GENERALE

- Le partage des connaissances est confronté aux problèmes de la culture algérienne qui ne le favorise pas, mais aussi au manque de sensibilisation de la direction quant à l'avantage de cette pratique dans l'amélioration de l'intelligence collective ;
- La création et le développement des connaissances sont presque réduits à la pratique de la formation seulement. Ce qui ne permet pas de réelles perspectives d'amélioration continue de l'entreprise.

Les analyses de régression, menées à l'aide logiciel SPSS, ont validé notre hypothèse H1.3 de notre modèle conceptuel qui stipule que la pratique de la création et le développement des connaissances contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle, et infirmé les deux autres hypothèses (H1.1, H1.2) à savoir : les deux pratiques de la capitalisation et le partage des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour finir, concernant la gestion des connaissances, ses pratiques sont encore mal connues au sein des organisations algériennes au moins pour cette organisation, il y a effectivement une intégration de quelques outils du KM mais ceux-ci ne sont pas inscrits dans une démarche claire. Ainsi, une amélioration pourrait être marquée pour cette organisation dans le cas d'une optimisation de ces outils et leur inscription dans une démarche formelle du KM.

Les démarches KM ont fait des preuves dans beaucoup de pays. L'environnement actuel dans lequel évoluent nos organisations et la culture de l'employé algérien, ne sont peut-être pas assez motivants pour que les responsables de nos entreprises envisagent ce type de démarches, mais nous restons toujours convaincus que cet environnement en évolution rapide favorisera le développement et la prospérité des entreprises prêtes pour le contexte concurrentiel.

Cependant, comme tous les travaux de recherche, le présent n'échappe pas aux limites. Particulièrement, des limites qui sont en rapport aux variables choisies pour expliquer le knowledge management, étant donné que ces dernières n'ont pas encore pris part au processus organisationnel des entreprises algériennes

➤ **Ouvrages**

- Ahmed Bounfour, « le management des ressources immatérielle : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », éd DUNOD, Paris, 1998.
- Amrit Tiwana. « The knowledge management toolkit : practical techniques for building a knowledge management system », Prentice Hall PTR, United states, 2000.
- Aurelie Dudezert et Boughzala Imed, « Vers le KM 2.0 : quel management des connaissances imaginer pour faire face aux défis futurs », Paris : Vuibert, 2008.
- Balmisse Gilles, « guide des outils knowledge management » culture next, 2006.
- Bouquin H, « Le contrôle de gestion », PUF, Paris, 2004..
- Buck Jean-Yves, « Le Management des Connaissances et des Compétences – en pratique », Editions d'Organisation, paris, 2003.
- Claire Beyou, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003.
- Dieng, Rose, « Méthodes ET outils pour la gestion des connaissances », Dunod, 2000..
- Ermine Jean Louis, « Management des connaissances en entreprise », Hermes-Science, Paris, 2007.
- Etienne C. Wenger et William M. Snyder, « des communautés de pratique », collection Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éd d'organisation, Paris 2003.
- Ferrary Michel, Pesqueux Yvon, « Management de la connaissance: knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, Paris, 2006.
- Gaha Chiha et Mansour Nizar, « Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », Gestion, Vol. 29, 2004/2.
- Govaere Virginie, « Evolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) », paris, 2002.
- Guilles Balmisse, « guide et outil du knowledge management », édition VUIBERT, paris, 2006.
- Guy Le Boterf, « Construire les compétences collectives », édition Eyrolles, 2018.
- Hatchuel et Weill, Revue internationale des sciences sociales (n° 171), Érès, 2001.
- Henri Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998.
- Henri Stiller, Le portail, outil fédérateur d'information et de connaissances. Documentaliste-Sciences de l'Information 2001/1 (Vol. 38).
- Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI » edition d'organisation, paris, 1992.
- Jean-Pierre Bouchez, « Le management invisible : autour des travailleurs du savoir, Vuibert », 2008.
- Jean-Yves Prax, « Manuel de Knowledge Management - 4e édition », Dunod, 2003.
- Joffre Pierre. et Simon Y, « Encyclopédie de gestion, Economica », 2ème éd, Paris, 1997.
- Joffre.P et Koenig, « stratégie d'entreprise », édition Economica, Paris 1998.
- Kalika Michel, « Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances », Editions Economica, Paris, 1988.
- Machesnay, « Economie d'entreprise », Edition Eyrolles, Paris, 1991.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Martin Roulleaux-Dugage, « Organisation 2.0: Le Knowledge management nouvelle génération Broché », 2007.
- Michel Grudstein, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002.
- Mohamed Bayed, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », Annales du Management, 1992.
- Oliver Bouba-Olga, « l'économie de l'entreprise », éd du seuil, Paris, 2003
- Olivier Meier, « Management interculturel - 7e édition », Dunod, Paris 2019.
- Pennetier Gaëlle, « ÉCONOMIE et MANAGEMENT », n° 114, Janvier 2005.
- Peter Drucker « Au-delà du capitalisme. La métamorphose de cette fin de siècle », Dunod, Paris 1993.
- Prax Jeans-Yve, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003.
- René –Charles « Tisseyre. Knowledge management : théorie et pratique de la gestion des connaissances », Paris, 1999.
- Sveiby Karl Erik, « Knowledge Management - La nouvelle richesse des entreprises - Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société », Editions Maxima, Paris, 2000.
- Tisseyre René-Charles, « Knowledge Management, théorie et pratique de la gestion des connaissances »,Hermes Science, Paris, 1999.
- Virgile lungu, « Knowledge management en entreprise, la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO édition, Le Mans 2013.
- Yvon Pesqueux, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004.
- Zarifian Philipe, « objectifs compétences », Edition liaison, Paris, 1999.

➤ Thèses et mémoires

- Aurélie Dudézert., « La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation », Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris, 2003.
- Benabderrahmane Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences de gestion, université paul valéry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.
- Dimitriadis Alexendros, « Ressources et Leviers Stratégiques des Fonds d'Investissement Socialement Responsable », thèse doctorat, science de gestion, Université Jean-Moulin Lyon 3, 2011.
- Essid Moez, « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE», thèse doctorat, science de Gestion, université paris-sud - faculté jean Monnet, 2006.
- HOMRI Sabiha, « La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique : Le Conseil Régional PACA », thèse doctorat en Science de l'information et de la communication, D'Aix-Marseille Université, année universitaire 2012/2013.
- Mabeu Yangamen Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maitrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010.

➤ Revues et articles

- Adrian Payette, dans : « Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit », Numéro 6 Septembre 2018.
- Alain Rallet et Joëlle Farchy (Dossier coordonné par), Technologies de l'information et de la communication : approches croisées, Revue sciences de la société – N° 59 –, Mai 2003.
- Albanes Dans Payette A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec, Les Presses, Montréal, 2000.
- Amblard M, « Performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin, Montréal, 2007.
- Bourguignon A., « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n° 269, juillet -août 1995.
- Boyatzis, Payette A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses, Montréal, 2000.
- Brahmi Bechir, « l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la Gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie. », mémoire de maîtrise en administration des affaires, université Québec Montréal, 2008.
- Brulhart Francket al, « Théorie des ressources » Débats théoriques et applicabilités, Revue française de gestion, n° 204, 2010/5.
- Documents internes de la CNMA
- Éric Godelier, « La culture d'entreprise Source de pérennité ou source d'inertie ? », Dans Revue française de gestion 2009/2 (n° 192).
- K. Arrow, « The Economic Implication of Learning by Doing », Review of Economic Studies, vol. 29, n° 2, 1962.
- Kendel Hayat, Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie, Revue électronique ISDM, numéro thématique : Connaissance, information et environnement socio-économique, N°33, août 2008.
- Lahlou Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'Economie & de Management, N°7, avril 2008.
- LUCIE Rivard, « MARIE-Christine Roy, gestion stratégique des connaissances ». Les Presses de l'Université de Laval, 2005.
- Morand Marie Caroline, «La performance globale et ses déterminants », article en ligne, centre de ressource économie gestion, avril 2008.
- Philippe Baumard, « Des organisations apprenantes ? Les dangers de la consensualité », article publié dans la revue française de gestion, numéro spécial les chemins du savoir de l'entreprise, septembre-octobre 1995
- Simoni G, Capitaliser les connaissances générées dans les projets R&D, document de travail, LEST-CNRS, UMR 6123, p.1.
- Tessier, Nathalie, et Isabelle Bourdon. « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 237-238, no. 3-4, 2009.
- Wenger E.C., Snyder W.M., “Communities of Practices : the organizational frontier”, Harvard Business Review, January-February 2000.
- Wilson, TD, Le non-sens de la «gestion des connaissances». Information Research, article no. 144, 2002.

➤ **Conférences**

- Bayad Mohamed et Simen Serge Francis, « le management des connaissances : états des lieux et perspective », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003
- Khayati Sabri, « La contribution de l'usage des Technologies de l'information et de la communication au management des connaissances au sein des entreprises sous-traitantes », XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011.
- MARAST Sylvain Et MARD Yves, « Rôle de l'influence sociale sur l'interprétation de l'information comptable : une expérimentation », 28 Ième congrès de l'Association Francophone de Comptabilité -IAE de Poitiers, 23-25 mai 2007.
- Mille Alain, « gestion des connaissances », cours, université Lyon, 2006
- Yami Saïd, « Management stratégiques », cours master 1, ERFI/ISEM – Université Montpellier 1, 2007.

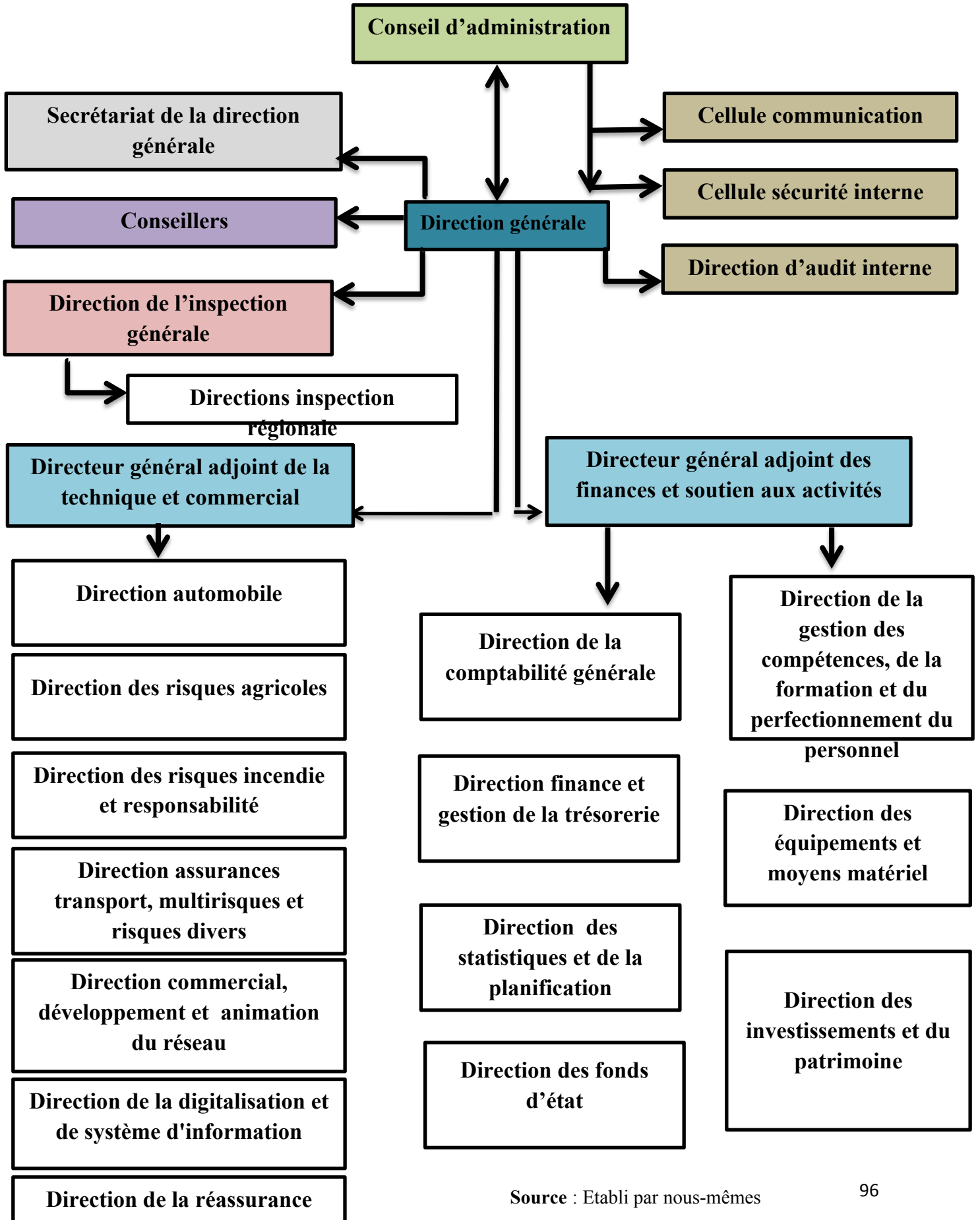
➤ **Webographie :**

- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/competence>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mesure/50791>
- <https://docplayer.fr/7643701-Le-knowledge-management.html>
- <https://docplayer.fr/7643701-Le-knowledge-management.html>
- <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/mondialisation/>
- <https://www.zeendoc.com/faq/gestion-electronique-des-documents/qu-est-ce-qu-une-ged>
- <http://www.keolio-consulting.com/fr/knowledge-management/gestion-des-connaissances/la-mise-en-oeuvre-dun-knowledge-management-operationnel1.html>

ANNEXES

Annexe 1 :

L'organigramme général de la caisse nationale de mutualité agricole



Annexe 2 :

Le questionnaire destiné aux cadres de la CNMA

Ecole supérieure de commerce

Département des sciences de gestion

Option : management des organisations

Questionnaire de recherche

Dans le but d'analyser l'impact de l'utilisation des pratiques de gestion de connaissances sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA, nous menons une étude auprès des cadres de votre entreprise, afin de :

- Vérifier le degré d'implantation des pratiques de la gestion des connaissances dans la CNMA ;
- Etablir un lien entre ses pratiques et la performance organisationnelle de votre entreprise.

Les données, issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique à l'aide de logiciel spss v20.

Cette enquête est réalisée dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en management des organisations par :

BECHIM WALID

Encadré par : Dr. HEMISSI OMAR

1-Volet identification de l'entreprise :

Direction affiliée.....

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

Question N°02 : quelle est votre tranche d'âge ?

20-30 ans

30-40 ans

40-50 ans

Plus de 50 ans

Question N° 03 : Depuis quand travaillez-vous dans la CNMA ?

Moins de 1 an

1-5 ans

5-10 ans

Plus de 10 ans

Question N°04 : Quel est votre niveau d'étude ?

Formation professionnelle

Niveau secondaire

Niveau universitaire

2-Implantation des pratiques de gestion des connaissances

| Capitalisation des connaissances | Pas d'accord du tout | Plutôt pas d'accord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|--|----------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| 1-Dans les réunions du travail, lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données. | | | | | |
| 2-Y avez-vous accès en cas de besoins. | | | | | |
| 3-La mobilité ou le départ en retraite nécessite une passation de consigne. | | | | | |
| 4-Les méthodes de retour d'expérience sont régulièrement utilisées au sein de votre direction. | | | | | |
| 5-les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou guides de travail. | | | | | |
| 6-les procédures de travail sont régulièrement mises à jour. | | | | | |

ANNEXES

| Partage et transmission des connaissances | Pas d'accord du tout | Plutôt pas d'accord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|----------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| 7- le personnel de votre direction est favorable au partage de ses connaissances. | | | | | |
| 8-Les nouvelles recrues de la CNMA sont régulièrement accompagnées. | | | | | |
| 9-des réunions de travaux sont régulièrement organisées. | | | | | |
| 10- la transmission des connaissances et la communication se font par le biais des TIC. | | | | | |

| Développement et création des connaissances | Pas d'accord du tout | Plutôt pas d'accord | Ni en accord, ni en désaccord | Plutôt d'accord | Tout à fait d'accord |
|---|----------------------|---------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------|
| 11- La formation des employés est une pratique courante. | | | | | |
| 12- Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié. | | | | | |
| 13- Le personnel est encouragé à poursuivre ses études. | | | | | |
| 14-Le parrainage est une pratique formelle. | | | | | |
| 15- Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite. | | | | | |

3- mesure de la performance organisationnelle

| La performance Organisationnelle | Pas du tout satisfaisante | Plutôt pas satisfaisante | Ni satisfaisante, ni insatisfaisante | Plutôt satisfaisante | Tout à fait satisfaisante |
|---|---------------------------|--------------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------------|
| 16-La qualité ou la précision du travail produit par le personnel est : | | | | | |
| 17-Le nombre d'innovations ou de nouvelles idées produites par l'entreprise est : | | | | | |
| 18-la réputation de l'excellence du travail bien fait est : | | | | | |
| 19-Le degré d'atteinte des objectifs de votre direction est : | | | | | |
| 20-Le degré d'efficacité des opérations de l'organisation est : | | | | | |
| 21-L'autonomie de décision du personnel est : | | | | | |
| 22-Le degré de la collaboration et la rapidité de circulation de l'information sont : | | | | | |
| 23-Le niveau des connaissances et de compétences de vos collaborateurs sont: | | | | | |

Merci pour votre collaboration.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | |
| Dédicaces | |
| Liste des abréviations | |
| Liste des figures | |
| Liste des tableaux | |
| Résumé | |
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre 1 : Notions et concept du knowledge management..... | 4 |
| Introduction..... | 5 |
| Section 1 : Instruments d’opérationnalisation du knowledge management..... | 6 |
| 1.1 Management de la connaissance : De la donnée à la connaissance..... | 7 |
| 1.1.1. La donnée..... | 7 |
| 1.1.2. L’information..... | 7 |
| 1.1.3. La compétence..... | 8 |
| 1.1.4. La connaissance..... | 9 |
| 1.1.5. L’articulation entre les concepts, « donnée, information, connaissance et Compétence »..... | 11 |
| 1.2 caractéristiques de la connaissance..... | 12 |
| 1.3 Les dimensions de la connaissance..... | 13 |
| 1.3.1. La dimension épistémologique..... | 13 |
| 1.3.1.1. Les connaissances explicites..... | 13 |
| 1.3.1.2. Les connaissances tacites..... | 14 |
| 1.3.2. La dimension d’un objet..... | 15 |
| 1.3.3. La dimension processuelle..... | 15 |
| 1.3.4. La dimension ontologique..... | 16 |
| 1.3.4.1. Les connaissances individuelles..... | 16 |
| 1.3.4.2. Les connaissances collectives..... | 16 |
| Section 2 : Genèse et avènement du Knowledge Management..... | 17 |
| 2.1. L’émergence de la gestion des connaissances : Pourquoi cet intérêt ?..... | 17 |
| 2.2. Les origines historiques du knowledge management..... | 19 |
| 2.3. Contexte d’émergence du knowledge management..... | 21 |
| 2.3.1. Les facteurs organisationnels..... | 22 |
| 2.3.1.1. La mobilité..... | 22 |
| 2.3.1.2. Les transformations du travail..... | 22 |
| 2.3.1.3. L’évolution des valeurs et des demandes..... | 22 |
| 2.1.1.4. La qualité..... | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2. Les facteurs environnementaux..... | 23 |
| 2.3.2.1. La mondialisation..... | 23 |
| 2.3.2.2. La démographie..... | 23 |
| 2.3.2.3. Les technologies de l’information et de la communication (TIC)..... | 23 |
| 2.4. Définition de la gestion des connaissances..... | 24 |
| 2.5 Les courants d’influence du KM..... | 27 |
| 2.5.1. La théorie des ressources..... | 28 |
| 2.5.2. La théorie du Knowledge Based View..... | 29 |
| 2.6. Les approches du knowledge management | 29 |
| 2.6.1. L’approche techniciste..... | 29 |
| 2.6.2. L’approche ressource humaine..... | 30 |
| Section 3 : La démarche du KM..... | 30 |
| 3.1. Fonctions et outils du KM..... | 30 |
| 3.1.1. Fonctions du KM | 30 |
| 3.1.1.1. La création ou la production de la connaissance..... | 31 |
| 3.1.1.2. La capitalisation des connaissances..... | 31 |
| 3.1.1.3. Le transfert de connaissances..... | 32 |
| 3.1.2. Les outils de support du knowledge management | 32 |
| 3.1.2.1. Le portail..... | 32 |
| 3.1.2.2. Groupware (le travail collaboratif)..... | 33 |
| 3.1.2.3. Les bases documentaires partagées..... | 34 |
| 3.1.2.4. La recherche d’information..... | 34 |
| 3.1.2.5. L’expertise..... | 35 |
| 3.1.2.6. La GED (la gestion électronique documentaire)..... | 35 |
| 3.1.3. Les outils de diffusion..... | 35 |
| 3.2. Enjeux du knowledge management | 36 |
| 3.3. Les objectifs du knowledge management..... | 37 |
| 3.4. La démarche du knowledge management..... | 38 |
| 3.4.1. Les fondements d’une démarche knowledge management..... | 39 |
| 3.4.1.1. La stratégie..... | 39 |
| 3.4.1.2. La culture organisationnelle..... | 40 |
| 3.4.1.3. Les individus..... | 41 |
| 3.4.1.4. L’organisation..... | 42 |
| 3.4.1.5. La technologie..... | 42 |
| 3.5. Les étapes d’une démarche knowledge management | 43 |
| 3.5.1. L’analyse des besoins | 43 |
| 3.5.2. La définition d’un plan d’actions..... | 43 |
| 3.5.3. La capitalisation des connaissances..... | 44 |
| 3.5.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs..... | 44 |
| 3.5.5. Actualisation des connaissances..... | 44 |
| 3.5.6. Mise en œuvre et pilotage du changement..... | 44 |
| Conclusion..... | 46 |

| | |
|---|-----------|
| Chapitre 2 : la performance organisationnelle..... | 47 |
| Introduction | 48 |
| Section 1 : La performance : définition, sens et dimensions du concept..... | 49 |
| 1.1. Définition de la performance globale..... | 49 |
| 1.2. Les aspects de la performance..... | 51 |
| 1.2.1. La performance économique..... | 51 |
| 1.2.2. La performance financière..... | 51 |
| 1.2.3. La performance sociale..... | 51 |
| 1.2.4. La performance humaine..... | 52 |
| 1.2.5. La performance managériale..... | 52 |
| 1.2.6. La Performance organisationnelle..... | 53 |
| 1.2.7. La performance technologique | 53 |
| 1.2.8. La performance commerciale..... | 53 |
| 1.2.9. La performance sociétale..... | 54 |
| 1.2.10. La performance stratégique..... | 54 |
| Section 2 : la performance organisationnelle..... | 55 |
| 2.1. Définition de la performance organisationnelle..... | 55 |
| 2.2. Mesure de la performance organisationnelle..... | 56 |
| 2.3. Des caractéristiques pour un modèle de performance..... | 56 |
| Section 3 : La contribution du knowledge management à la performance organisationnelle..... | 60 |
| 3.1. Le lien entre le knowledge management et la performance organisationnelle..... | 60 |
| 3.2. Le lien empirique entre le KM et la performance organisationnelle..... | 61 |
| 3.2.1. Cas des cabinets de consulting..... | 62 |
| 3.2.2. Cas des entreprises Nurun et Ericsson de canada..... | 63 |
| Conclusion..... | 64 |
| | |
| Chapitre 3 : Effets des pratiques du knowledge management sur la performance organisationnelle au sein de la CNMA..... | 65 |
| | |
| Introduction..... | 66 |
| Section1 : Présentation de la démarche de la recherche..... | 67 |
| 1.1. Modèle conceptuel et hypothèse centrale de la recherche..... | 67 |
| 1.1.1 Définition des éléments du modèle du KM..... | 67 |
| Section 2 : Caractéristiques de l'étude empirique..... | 68 |
| 2.1. Présentation du terrain de l'enquête..... | 68 |
| 2.1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (CNMA)..... | 68 |
| 2.1.1.1. L'historique de la CNMA..... | 68 |
| 2.1.1.2. Les produits commercialisés par la CNMA..... | 69 |
| 2.1.1.3. Objectifs et missions de la CNMA..... | 70 |
| 2.1.1.4. La CNMA en chiffres..... | 70 |
| 2.1.1.5. L'organisation de la CNMA..... | 71 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2. Méthodes utilisées et mesure des variables de l'enquête..... | 72 |
| 2.2.1. Les méthodes utilisées | 72 |
| 2.2.2. Mesure des variables..... | 73 |
| 2.2.2.1. Mesure des variables indépendantes (pratiques du KM)..... | 73 |
| 2.2.2.2. Mesure de la variable dépendante (la performance organisationnelle)..... | 74 |
| Section 3 : Analyse descriptive et validation du modèle..... | 75 |
| 3.1. Analyse de la cohérence interne..... | 75 |
| 3.2. Description de l'échantillon..... | 76 |
| 3.2.1. Répartition de l'échantillon selon le genre..... | 76 |
| 3.2.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge | 76 |
| 3.2.3. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté..... | 77 |
| 3.2.4. Répartition de l'échantillon par direction..... | 77 |
| 3.3. L'analyse descriptive..... | 78 |
| 3.4. Test des hypothèses et validation du modèle..... | 82 |
| 3.4.1. La corrélation des variables..... | 82 |
| 3.4.2. Analyse des résultats de la régression linéaire..... | 83 |
| 3.4.2.1. Évaluation de la pertinence du modèle de régression..... | 83 |
| 3.4.2.2. Évaluation de l'ajustement du modèle..... | 84 |
| 3.4.2.3. Évaluation des paramètres du modèle..... | 84 |
| 3.5. Remarques concernant les résultats..... | 86 |
| 3.6. Nos recommandations..... | 87 |
| Conclusion générale..... | 89 |
| Bibliographies | |
| Annexes | |

Résumé

Les changements intervenus dans le système économique mondial des dernières décennies, désormais basé sur le capital immatériel, ont vu naître de nouvelles pratiques, dont la gestion des connaissances.

Le concept de la gestion des connaissances émerge comme un moyen pour mieux gérer les connaissances et les expertises contribuant à l'amélioration de la performance organisationnelle et comme une arme importante contre la concurrence. L'implication du knowledge management à travers les deux volets de la connaissance tacite et explicite dans le processus organisationnel, vient modifier les approches managériales utilisées jusqu'à présent. Les cadres supérieurs et intermédiaires tiennent compte de plus en plus de nouveaux éléments de la performance organisationnelle en mettant l'accent sur l'immatériel plutôt que sur le tangible.

L'objet de ce travail est de voir le degré d'implantation de chaque pratique du knowledge management au sein de la CNMA, et voir l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle pour cette entreprise.

Mots clés : knowledge management, performance organisationnelle.

Abstract

The changes that have taken place in the global economic system in recent decades, now based on intangible capital, have seen the emergence of new practices, including knowledge management.

The concept of knowledge management is emerging as a means to better manage knowledge and expertise contributing to the improvement of organizational performance and as an important weapon against competition. The involvement of knowledge management through the two aspects of tacit and explicit knowledge in the organizational process, modifies the managerial approaches used until now. Senior and middle managers increasingly consider new elements of organizational performance with an emphasis on the intangible rather than the tangible.

The purpose of this work is to see the degree of implementation of each knowledge management practice within the CNMA, and to see the impact of these practices on organizational performance for this company.

Keywords: knowledge management, organizational performance.