

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce (ESC Alger)

Option : Management

Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences
commerciales et financières**

Thème :

**Management des connaissances dans les
entreprises Algériennes: Levier de
compétitivité considéré ou négligé?**

**Cas : *SPE Société de Production de l'Electricité,
filiale du Groupe SONELGAZ***

Présenté par :

BOUKTACHE Amira

Encadré par :

Dr. BELAIDI Abdelaziz

Maître de Conférences "A" à l'ESC Alger

Soutenu à la date du 28 Juin 2014 devant le jury composé de:

Président : Pr, DADDI ADDOUN Nacer

Encadreur : Dr, BELAIDI Abdelaziz

Examineurs : Dr, AROUB Fatiha

Dr, AMOKRANE Abdelaziz

Promotion : 2011-2012.

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce (ESC Alger)

Option : Management

Mémoire

**En vue de l'obtention du diplôme de Magister en sciences
commerciales et financières**

Thème :

**Management des connaissances dans les
entreprises Algériennes: Levier de
compétitivité considéré ou négligé?
Cas : *SPE Société de Production de l'Electricité,
filiale du Groupe SONELGAZ***

Présenté par :

BOUKTACHE Amira

Encadré par :

Dr. BELAIDI Abdelaziz

Maître de Conférences " A " à l'ESC Alger

Soutenu à la date du 28 Juin 2014 devant le jury composé de:

Président : Pr, DADDI ADDOUN Nacer

Encadreur : Dr, BELAIDI Abdelaziz

Examineurs : Dr, AROUB Fatiha

Dr, AMOKRANE Abdelaziz

Promotion : 2011-2012.

Remerciement

Au nom de Dieu clément et miséricordieux, que les meilleures salutations soient sur le prophète et messagers divins.

Je tiens humblement à exprimer mon franc respect et ma profonde gratitude à mon encadreur *Mr BELAIDI Abdelaziz*, qui m'a encouragé et entouré de ses conseils durant toute la période de la préparation de ce mémoire.

Je tiens également à exprimer ma gratitude pour tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce travail et particulièrement à :

Mme AZEGHINE mon encadreur au sein de la SONLEGAZ qui m'a suivi avec attention durant mon stage.

Je remercie tout le staff du pôle Centre pour leur coopération.

Je remercie aussi les professeurs de l'école supérieure de commerce, précisément *Mr Hemissi* de m'avoir motivé et soutenu tout au long de la recherche.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont communiquées leur savoir et leur savoir-faire et qui m'ont permis de continuer mon apprentissage et de construire ce travail de recherche.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

- *A mon défunt grand père maternel Lamri et à ma très chère Grand-mère Hadda;*
- *A mes parents, qui m'ont toujours apporté leur soutien et leur amour. Je leur témoigne mon profond respect et gratitude;*
- *A ma chère sœur Lynda et mon très cher frère Mohamed;*
- *A mes amies Yasmine, Imène, Amel, Meriem;*
- *A mes chers oncles Omar, Reïda et Mourad ;*
- *A mes chères cousines Amel et Meriem ;*
- *A tous mes professeurs de l'Ecole Supérieure de Commerce.*

- *Amira-*

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AIK	Communautés de Savoir, sous-système Information, patrimoine Connaissance
CTR-S	Capitaliser, Transférer, Renouveler, Socialiser
HCM	Human Capital Management
KBV	Knowmedge Based Review
KM	Knowledge Management
OID	Opérant, Information, Décision
R&D	Recherche et Développement
RH	Ressources Humaines
SPE	Société de Production de l'Electricité
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction Générale

<u>Chapitre I</u> : Le management des connaissances : Les dimensions d'un concept.....	01
Section 1 : Introduction au concept du « management des connaissances ».....	01
Section 2 : Enjeux du management des connaissances.....	19
<u>Chapitre II</u> : Le contenu de la gestion des connaissances.....	31
Section 1 : Le cadre théorique de la gestion des connaissances	31
Section 2 : L'application contextuelle de la gestion des connaissances (emploi de la gestion des connaissances dans un contexte appliqué).....	51
<u>Chapitre III</u> : Présentation de l'entreprise, terrain et démarche de recherche	82
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	83
Section 2 : L'approche méthodologique	93
<u>Chapitre IV</u> : Le management des connaissances au sein de SPE/pôle : état des lieux et perspectives.....	101
Section 1 : Le KM au sein de SPE : état des lieux	102
Section 2 : Analyse des faits et propositions	126

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Résumé

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableaux	Désignation	Numéro de page
1	les cinq facteurs de différenciation culturelle	P. 1
2	Les réalisations en FPS et PP par domaine.	P.105
3	Répartition des employés par tranche d'âge et par catégorie socio professionnelle.	P.108
4	Répartition des employés par tranche d'âge et d'année ancienneté.	P.109
5	La répartition des employés.	P.114
6	Le travail en groupe est privilégié au sein de SPE/pôle.	P.115
7	Répartition des rôles au sein du groupe.	P.115
8	Typologies de managers au sein de SPE/Pôle.	P.116
9	Le partage des connaissances une volonté présente au sein du Pôle.	P.116
10	La réalité du partage des connaissances au sein e SPE/Pôle.	P116
11	L'existence de support de travail au sein de SPE/Pôle.	P.117
12	Carences du manuel de procédures.	P.117
13	Les moyens utilisés pour faire face aux imprévus.	P.118
14	Les intentions envers les solutions apportés aux situations imprévues.	P.118
15	L'indisponibilité des supports documentaires au sein de SPE/Pôle.	P.118
16	L'état de la base documentaire.	P.119
17	Les alternatives de documentation existantes.	P.119
18	L'accessibilité des données relatives au travail.	P.119
19	L'effet négatif de l'indisponibilité de l'information.	P.120
20	Le caractère fiable du SI de SPE/Pôle.	P.120
21	La qualité des supports informatiques disponibles au sein de SPE/Pôle.	P.120
22	La création des connaissances par les activités de SPE/Pôle.	P.121
23	Les parties prenantes de la création des connaissances au sein de SPE/Pôle.	P.121
24	La volonté de partage des connaissances au sein de SPE/Pôle.	P.122
25	Les moyens appropriés dédiés au partage des connaissances.	P.122
26	La situation de partage des connaissances au sein de SPE/pôle	P.122
27	L'organisation de formation pour le partage des connaissances au sein de SPE/Pôle.	P.123
28	L'insuffisance des actions RH dédiées au partage des connaissances au sein du pôle.	P.123
29	La faible participation des employés à un éventuel projet KM.	P.124
30	Le départ en retraite, une perte de savoir pour l'entreprise.	P.124
31	Les conséquences des départs en retraite sur SEP/Pôle.	P.124

Liste des figures

Liste des figures

Figures	Désignation	Numéro de page
1	la connaissance est un devenir qui implique une formalisation	P.16
2	Le cycle du Knowledge management	P.21
3	L'organisation vue comme une boîte noire	P.33
4	Une vision « taylorienne » de l'organisation	P.33
5	La vision de l'organisation intégrant les flux d'informations.	P.34
6	La vision de l'organisation intégrant les flux de connaissances	P.35
7	La vision de l'organisation pour la gestion des connaissances..	P.36
8	Les deux catégories de connaissances dans l'organisation.	P.39
9	les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion des connaissances	P.40
10	La spirale de la connaissance.	P42
11	La problématique de capitalisation de l'expérience dans l'entreprise.	P.45
12	Le processus du management des connaissances	P.47
13	Gestion de connaissance : le modèle CTR-S	P.49
14	Exemple d'arbre des compétences	P.66
15	Eléments fondamentaux d'une démarche KM	P.69
16	Répartition des sociétés filiales par pôle d'activité.	P.86
17	Présentation générale du pôle TV-TG.	P.96
18	La répartition du nombre de formations professionnelles spécialisées réalisées par école.	P.104
19	L'évolution des réalisations FPS et PP pour les cinq précédentes années.	P.105
20	La pyramide des âges de l'effectif actif du pôle (filiale SPE)	P.109

Introduction générale

Aujourd'hui, la firme se trouve confrontée aux conséquences contradictoires de la mondialisation, aux impératifs de la recherche de la cohésion sociale et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le même temps, l'évolution des technologies l'oblige à passer de la gestion des compétences au management des savoirs (connaissances) (en anglais : Knowledge management KM).

La gestion des connaissances est la prise de conscience que l'entreprise détient un capital de connaissances qui lui est propre et qui est une ressource précieuse et stratégique. Dans les organisations, le management des connaissances se concrétise souvent par la mise en place d'intranet, de bases de données et d'outils d'aide à la décision. Dès lors, de nombreuses discussions sur le management des connaissances se sont essentiellement focalisées sur les problématiques techniques relatives à la mise en place de technologies de l'information et de la communication (TIC) en passant sous silence le facteur humain associé aux processus de management des connaissances.

L'entreprise doit être envisagée comme un portefeuille de savoirs, ce qui modifie en profondeur la nature même de la pensée stratégique. Les actifs stratégiques sont aussi immatériels et particulièrement « la connaissance ». En effet, pour que des actifs fournissent des avantages durables, il faut qu'ils ne soient pas imitables ou accessibles sur un marché. Ce sont les ressources les moins tangibles et les moins palpables qui possèdent ces propriétés et qui correspondent aux savoir-faire ou savoirs tacites, peu codifiés et se diffusant mal, intégrés profondément dans la culture et le système de valeur de l'organisation.

Ce sont les ressources possédées ou plus généralement mobilisables par l'entreprise qui lui permettent de se mouvoir ainsi. Ce sont donc ces derniers qui sont à l'origine des performances stables des entreprises et qui sont détenues par le personnel. Replacer l'individu et l'organisation au cœur des problématiques de management des connaissances constitue donc un enjeu majeur.

Avec pour objectif de favoriser le partage du savoir dans l'entreprise, la gestion des connaissances retrouve un nouveau souffle car le *management des connaissances intègre de plus en plus le "facteur humain"*. En effet, si le concept du Management des connaissances provient surtout d'expériences de formalisation de la connaissance dans le but de la capitaliser dans des outils d'aide à la décision, il est aujourd'hui de plus en plus envisagé sous l'angle des relations entre la connaissance d'une part, l'homme et l'organisation d'autre part. Les pratiques développées jusque-là en matière de "KM" semblent montrer aujourd'hui les limites d'une approche trop centrée sur l'outil et pas assez sur la méthode déployée par le top management qui doit l'intégrer au sein de la stratégie globale et RH de l'entreprise.

Dans ce cadre, le savoir constitue un actif stratégique, le manager doit l'intégrer au sein de la réflexion stratégique et prendre les mesures nécessaires qui permettront le partage des connaissances et de l'expérience accumulé au travers des systèmes, des routines et des activités de l'organisation. En outre, il apparaît indispensable de mobiliser des pratiques et outils de Gestion des Ressources Humaines (GRH) afin de soutenir les projets de management des connaissances dans le but d'améliorer les processus de création, de mémorisation, de recherche, de transfert et d'application des connaissances.

Le but global de cette modeste étude est de démontrer l'importance accordée à une gestion axée sur les connaissances au sein de l'entreprise algérienne, dans notre cas il s'agit de la filiale SPE « Société de Production de l'Electricité », filiale du Groupe SONELGAZ

« Société Nationale de production et de commercialisation de l'Electricité et du Gaz ». Le site représentant l'objet d'étude est le niveau décentralisé de SPE, « le niveau Pôle ». Il s'agit donc d'arriver à comprendre comment elle doit procéder pour valoriser le capital de connaissances détenu par son personnel.

Ce but se fragmente à travers les objectifs suivants :

- Démontrer l'importance des mesures qui doivent être prises en compte dans les orientations stratégiques dessinées par le manager qui permettent la capitalisation et la conservation des connaissances de l'entreprise.
- Démontrer l'implication des pratiques GRH et plus spécifiquement la gestion des carrières des experts détenant un savoir exclusif qui pose à la DRH un problème dans le cas de leur départ et que les techniques du management des connaissances peuvent contribuer à résoudre. La formalisation de ces savoirs, par des interviews, une certaine normalisation, puis une réappropriation par les experts plus jeunes est une pratique possible.

Afin de développer cette étude, nous avons posé la problématique suivante :

Comment l'entreprise doit-elle procéder pour capitaliser, mémoriser, et diffuser les connaissances et l'expérience détenues par son personnel ?

De cette problématique générale découleront les questions suivantes :

- Quelles sont les dispositions qui doivent être incluses dans la stratégie et suivies par les managers pour valoriser les connaissances détenues par le personnel ?
- Les politiques RH prévoient-elles des dispositifs permettant la capitalisation des connaissances ?
- Le personnel est-il impliqué dans les actions de capitalisation des connaissances ?

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

Hypothèse 1 : Des actions spécifiques doivent découler de la stratégie de l'entreprise ayant pour objectif de valoriser et de capitaliser le savoir et l'expérience détenus par le personnel de l'entreprise. (Une prise de conscience par les dirigeants)

Hypothèse 2 : La gestion des connaissances doit être relayée par des pratiques de GRH qui se révèlent être une condition du succès des politiques de management des connaissances.

Hypothèse 3 : L'implication du personnel est jugée nécessaire pour la réussite des projets de gestion des connaissances.

La principale démarche empruntée pour effectuer cette étude dans le cadre de la recherche appliquée, est une approche qualitative exploratoire appuyée sur une méthode descriptive et analytique. Les résultats vont servir à illustrer un certain nombre d'hypothèses de travail par rapport à la gestion des connaissances.

En fonction du but poursuivi, la démarche méthodologique se résume comme suit :

- Une recherche documentaire est la première opération (la collecte, l'exploitation et l'analyse des documents théoriques). Par la suite, nous allons consulter et exploiter des documents propres au Groupe Sonelgaz.

- L'observation et l'entretien avec le personnel et les cadres de SPE/Pôle centre.
- Une analyse quantitative du questionnaire établit en vue de déceler la manière dont sont gérées les connaissances au sein de SEP/Pôle.

A cet égard et pour mieux appréhender la problématique citée ci-dessus, le présent mémoire se subdivise en quatre chapitres :

Le premier chapitre, a pour vocation de cerner le contexte auquel le concept du management de la connaissance a pris naissance, et de comprendre en quoi il engage par ses objectifs et ses apports.

Le deuxième chapitre, sera destiné au cadrage théorique et pratique du concept à travers les différents modèles existants, les fondements et les méthodes qui garantissent la réussite d'un management de connaissances.

Le troisième chapitre, sera consacré à présenter l'entreprise d'accueil et de justifier le choix de cette démarche en son sein ainsi que la démarche méthodologique empruntée pour des apports garantis.

Le quatrième chapitre, comprendra l'identification des caractéristiques de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise afin de dégager une potentielle démarche adéquate à cette dernière.

Chapitre I :
Le management des connaissances
Les dimensions d'un concept

Chapitre I : le management des connaissances : Les dimensions d'un concept

Introduction

Ce premier chapitre, a pour objectif de démontrer la prise de conscience des entreprises face à la nouvelle ressource précieuse et stratégique qu'elles détiennent, qu'est « la connaissance ». Le management de cette dernière est nécessaire pour la valoriser, la partager et la conserver au sein de ces entreprises. Dans un premier temps, il est nécessaire de situer le concept « management des connaissances » (ou Knowledge Management) dans son contexte actuel, et ensuite de s'initier dans ce large domaine à travers les différentes notions-clé qui permettraient de mieux le cerner.

Dans un deuxième temps, il paraît nécessaire de définir ce concept et de connaître ses objectifs, ses apports et ses enjeux. Et par la suite, apprivoiser la complexité du management des connaissances en tant que domaine qui englobe plusieurs dimensions : stratégiques, techniques et humaines.

Section 1 : Introduction au concept du « management des connaissances »

Aujourd'hui, les exigences de compétitivité impliquent une attention forte aux signaux de l'environnement. Les entreprises doivent faire face à ces nombreuses mutations qui imposent une nouvelle façon de faire, car les enjeux et les priorités ont changés.

Consciente que la matière grise doit être recueillie et partagée, les entreprises créent de la valeur à partir d'une combinaison de ressources, qui sont pour une large part de nature informationnelle. Ce sont ces éléments qui ont poussé les organisations à chercher, à connaître, à gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent, qu'elles doivent acquérir ou qu'elles sont susceptibles de perdre.

Le management des connaissances (ou Knowledge Management), dont le principal objet repose sur la nécessité de gérer les connaissances, les partager et de les transférer à l'ensemble de l'organisation, est devenue une nécessité.

1. Les facteurs d'émergence du management des connaissances

Depuis le milieu des années 80 à un réel bouleversement de la donne économique s'est produit. Les entreprises doivent faire face à des changements environnementaux importants avec la globalisation des échanges, l'impact des technologies de l'information et de la communication et la mouvance des frontières organisationnelles. Ces transformations ont poussé les sociétés à se reconfigurer, à changer leur structure, leur mode de gestion et leur comportement concurrentiel. La mise en place de nouvelles formes organisationnelles a été abordée par la vision de la société basée sur ses ressources.

1.1. Les facteurs environnementaux : mondialisation et TIC

Les bouleversements induits par l'environnement, poussent les entreprises à opérer dans un contexte mondialisé marqué par une compétitivité accrue, où l'avancement technologique et l'innovation définissent les règles. Les entreprises doivent s'y adapter sous peine d'être écartées.

a) La mondialisation et l'internationalisation des entreprises

La mondialisation représente un changement dans l'économie mondiale, qui se traduit par un processus qui pousse les économies nationales à s'ouvrir sur un marché mondial.

Les entreprises déterminent leurs choix stratégiques à l'échelle mondiale, et ainsi, prennent en considération l'augmentation et la diversification des échanges internationaux de biens et de services, des mouvements de la diffusion des technologies, du savoir et des communications.

De cette définition apparaît que malgré la "mondialisation" soit utilisée fréquemment dans le domaine économique, elle touche à toutes les activités humaines : industrie, services, commerce, politique, social... Elle concerne aussi la communication et les échanges entre tous les individus de la Terre devenue "village planétaire" et entre les différentes cultures.

Le contexte mondialisé, permet à tous les acteurs économiques et dans des conditions similaires de pratiquer leur activité à n'importe quel endroit sur la planète. Parmi les caractéristiques qui ressort du concept de la « mondialisation », les éléments ci-dessous¹ :

1. « *Interdépendance* ». Par l'effet de l'échange et de la diffusion de l'information, les activités sociales, politiques et économiques transcendent les frontières nationales de telle sorte que les événements, décisions et activités situés à n'importe quel endroit dans le monde peuvent affecter les individus et les communautés en tout point du globe.
2. « *Effacement des frontières nationales* ». La frontière entre ce qui est local et ce qui est global devient de plus en plus floue. Il est par conséquent plus difficile de distinguer ce qui est « interne » de ce qui est « externe ».
3. « *Conflit de souveraineté* ». L'interdépendance croissante génère de plus en plus de problèmes transnationaux mettant en question la souveraineté nationale. Ces questions ne peuvent être résolues que par la voie du multilatéralisme intergouvernemental.
4. « *Complexité systémique* ». L'augmentation du nombre d'acteurs et des liens entre eux entraîne une intensification et une complexification du système mondial et génère une contrainte systémique sur leurs activités et leur autonomie.

En plus de ces éléments décrits ci-dessus, la mondialisation revêt un caractère d'incertitude, lié à l'incapacité de prévoir les changements qui peuvent se produire dans l'environnement. Dans Les entreprises ne peuvent plus s'attacher à l'idée que le simple fait de la connaissance des situations de gestion ou à une connaissance entière de l'information indispensable est suffisant.

Dans le processus, les enjeux ont des aspects et des implications multiples, pour toute entreprise volontairement impliquée on contrainte de participer à la compétition internationale. Ces enjeux sont de différents ordres : financier, commercial, industriel, stratégique, contrôle du marché, taille critique de l'entreprise, alliance industrielle, réseau politique et diplomatique.

La mondialisation impose différentes actions, celles-ci permettent aux entreprises de survivre dans un marché mondial, incertain et complexe :

L'innovation : L'innovation est définie comme un dispositif nouveau produit ou nouveau procédé. La source d'innovation se trouve généralement dans les opportunités créées par le marché (perception d'un nouveau marché), mais plus particulièrement elle est poussée par la technologie, car ce sont les firmes, qui en fonction de la connaissance scientifique disponible et des possibilités de développement, déduisent les domaines de recherche prometteurs et se lancent dans la R et D. Ce changement d'optique met en évidence le rôle dynamique de la firme dans la mise en place du processus de R et D, puisque toute compagnie doit rester à l'écoute de ces sources, et doit contrôler constamment d'où pourrait venir la prochaine révolution technologique.

¹D. Bolduc, A. Ayoub Green, « **La mondialisation et ses effets: revue de la littérature** », Université Laval Québec, Canada, Novembre 2000.

Le nombre des technologies parmi lesquelles une entreprise doit faire un choix a augmenté considérablement. Au même moment, les sources des nouvelles technologies ont proliféré. Aussi, le jeu compétitif a changé : l'avantage va souvent aux entreprises qui savent choisir entre un nombre important d'options technologiques et pas nécessairement à celles qui les créent.

La flexibilité : Dans le cadre de faire face à un environnement changeant une certaine flexibilité à la fois interne et externe semble être requise, car elle permet aux firmes d'adopter des changements rapides à moindre coût. D'un point de vue général, la flexibilité s'accompagne d'une flexibilité des savoirs, des qualifications de la hiérarchie et tend vers une polyvalence dans le travail et dans l'organisation technique.

La flexibilité se veut une réponse à la complexité et à l'incertitude est fondée sur le processus de production : elle correspond non seulement à la capacité d'adaptation aux modifications conditionnées, mais elle consiste aussi à améliorer le processus de production ou à développer de nouvelles productions.

L'environnement actuel confronte le processus de développement des nouveaux produits à de nouveaux challenges et c'est pour cela que dans un processus flexible, tout engagement ferme sur les caractéristiques du produit est retardé au maximum. Les phases de conception et de transposition se chevauchent au lieu de se suivre. Ce qui permet d'intégrer les nouvelles données du marché et de la technologie et opérer des changements moins coûteux.

b) Implications de l'inter culturalité

Dans le contexte actuel de mondialisation, les organisations sont conduites à opérer dans des contextes multiculturels. Cela conduit nécessairement à mettre en relation des individus qui ont des valeurs distinctes et s'expriment différemment tant à travers leurs langues que par leur comportements.

Une inter culturalité peut se concevoir comme un contexte qui met en contact et en interaction des individus de cultures différentes. Selon le Réseau International sur la Politique Culturelle (RIPC, 2004), même si la définition de l'inter culturalité continue d'évoluer, un consensus semble se dégager définissant ainsi l'inter culturalité comme « *l'interaction, l'échange et la communication entre les cultures où une personne reconnaît et accepte la réciprocité d'autrui* » (RIPC, 2004).

L'inter culturalité est ainsi un concept qui tend vers l'unification de la diversité pour en faire un facteur de réussite au sein des entreprises.

Ainsi, devant la croissance des entreprises impliquées dans l'ouverture au marché mondialisé à travers les fusions, acquisition, partenariat étranger..., la question des différences culturelles a longuement été étudiée dans le management interculturel². Ceci se trouve d'autant plus appuyé par la mobilité internationale des ressources humaines due notamment aux effets de la mondialisation, et qui débouche sur la formation d'équipes caractérisées par une diversité culturelle au sein des entreprises.

❖ Les principes du management interculturel selon G. Hofstede :

Parmi un certains nombre d'auteurs, Geert Hofstede (1980-2001), un psychologue néerlandais qui a été inspiré par le culturalisme. L'auteur de par ses nombreux travaux s'est intéressé à

²« *Le management interculturel comme une forme de management qui reconnaît les cultures des différentes personnes et les intègre aux pratiques managériales de l'entreprise* » (Dupriez, Simons, 2002, Meier, 2008, Mutabazi, 2004).

démontrer l'importance des valeurs spécifiques à chaque culture nationale, et de leur impact sur le mode de management exercé au sein des entreprises en question.

À partir de son étude est basée sur une analyse menée auprès des employés IBM dans 50 pays, G. Hofstede a retenu cinq facteurs de différenciation culturelle, à savoir :

Tableau n°1 : Les cinq facteurs de différenciation culturelle

Dimension culturelle	Signification
La distance hiérarchique.	Désigne l'acceptation de l'inégalité de pouvoir par celui qui y est soumis.
Le contrôle de l'incertitude	Désigne le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs
L'individualisme et le collectivisme	Exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe. Autrement, Exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales, la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires
La dimension masculine/féminine	Il s'agit de savoir si une société est, d'une part, plutôt plus sensible à des facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin) et, d'autre part, organisée avec une séparation marquée ou non des rôles des deux sexes dans les tâches de la vie quotidienne.
L'orientation court terme/moyen terme	L'auteur lui-même associe le long terme aux valeurs de la vertu, et la vision à court terme à la vérité. Les valeurs associées au court terme sont le respect des traditions, satisfaire des obligations sociales. Les valeurs associées à une vision à long terme (dite "vérité") sont économie et persévérance.

Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

L'inter culturalité est donc un concept englobant qui met en jeu les notions spécifiques de cultures, d'altérité, de communication et d'interaction. Chacun de ces traits se manifeste se manifestent au sein des entreprise où la différenciation culturelle est une dimension apparente au sein des équipes la composant et où des connaissances variés se chevauchent au sein de la gestion des ces équipes.

c) L'impact des Technologies de l'information et de la communication

La société de l'information aura, sur le début du XXI^e siècle, une influence probablement importante. Les acteurs économiques ont dû se former et apprendre à évoluer dans une société de l'information où la règle ne sera plus celle qu'ils ont connue, où les habitudes acquises risquent de devenir un handicap, où les futures générations auront vis-à-vis de l'information une spontanéité, une réactivité.

L'irruption des nouvelles technologies a modifié profondément les modes de vie et les habitudes, en remettant en cause les organisations et les modes de communication des entreprises. Une véritable rupture apparaît aujourd'hui avec la mise à disposition

d'infrastructures qui permettent la libre disposition et la libre circulation d'informations, sous quelque forme que ce soit.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC, (en anglais, *Information and communication technologies*, ICT), représentent l'ensemble des technologies informatiques qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle, surtout leur application dans le champ économique. D'ailleurs ces technologies ne sont plus vraiment nouvelles d'où le nom de TIC. Les technologies de l'information et de la communication TIC, regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications. Elles constituent les composantes de nature technique que les entreprises achètent, développent ou combinent pour constituer l'infrastructure technologique qui permettra à leur système d'information SI de fonctionner.

Les TIC ont été introduits de façon massive dans les entreprises et ont contribué à des changements de nature majeurs dans l'organisation, les métiers, les compétences, ainsi que l'efficacité individuelle et collective. Dorénavant, elles doivent être placées au cœur de la stratégie même des entreprises. Ces dernières doivent investir systématiquement dans les TIC

Un changement de pieds stratégique, le recours usuel à l'externalisation et à la recherche systématique de flexibilité, la nécessité d'améliorer sans cesse la rigueur de la gestion pour une plus haute rentabilité, sont d'autant d'implications que l'entreprise doit y faire face pour améliorer son efficacité globale, modifier la relation avec ses clients, ses fournisseurs, mais aussi avec ses employés et pour introduire de nouveaux modes de management et repenser son organisation. Dorénavant, c'est l'innovation et l'intelligence collective, *le Knowledge Management*, qui assurerait la victoire dans une concurrence échevelée. Mieux, la valeur d'une entreprise dépendrait de ses capacités d'innovation et d'intelligence collective pour saisir les opportunités nouvelles.

L'extraordinaire vitalité des NTIC conjugué au développement (mondialisation), à la pression (nouvelle économie, fusions/acquisitions, changements) et à l'accroissement de la complexité, de la décentralisation de la concurrence a donc obligé, depuis quelques années, l'ensemble des acteurs économiques à leur accorder une place. Cette place en fait aujourd'hui l'un des moteurs de l'économie mondiale.

1.2. L'avènement de l'économie de la connaissance

Aujourd'hui l'émergence d'une société mondiale de l'information se trouve appuyée par la technologie qui a accru au-delà de toutes les anticipations la quantité d'informations disponible et la vitesse des transmissions. Reste que ce n'est qu'un moyen pour la réalisation de véritables sociétés de la connaissance, car l'essor des TIC ne sauraient à lui seul, jeter les bases de la société du savoir.

La notion de sociétés du savoir inclut pour des dimensions sociales, éthiques et politiques vastes. Ainsi, il y a toujours différentes formes de savoir et de culture qui entrent dans la construction de toute société, y compris celles qui sont fortement influencées par le progrès scientifique et technique moderne.

L'importance accordée aux savoirs révèle combien le rapport au savoir s'est trouvé profondément modifié par la diffusion des modèles d'économies de la connaissance. Ainsi, la part de l'immatériel, ne cesse de croître et le changement est présent dans la quantité des

savoirs produites, la complexité des produits fabriqués et l'organisation des acteurs dans la dynamique de la production des connaissances.

Chaque société dispose d'atouts propres en matière de connaissance. Il faut par conséquent œuvrer pour assurer l'articulation des savoirs dont les sociétés sont déjà dépositaires avec les nouvelles formes d'élaboration, d'acquisition et de diffusion du savoir valorisées par le modèle de l'économie de la connaissance.

a) Le développement extraordinaire de l'approche socio-technique

Considérant les enjeux économiques actuels d'un monde où la concurrence est de plus en plus exacerbée, les entreprises sont amenées à effectuer des transformations dans l'organisation du travail. Ces transformations sont au carrefour de plusieurs logiques, tant économique, sociale que politique. Ces logiques répondent à des impératifs de réduction des délais, des coûts et une bonne maîtrise de la qualité.

Après les vagues de rationalisation des appareils productifs, le juste à temps, la logistique adaptée, etc., le développement et l'amélioration de la conception constitue l'une des solutions privilégiées pour les entreprises désireuses d'acquiescer un avantage concurrentiel.

Cet article étudie un métier particulier au sein du processus de conception : la «sociotechnique ». Ce métier s'intéresse aux aspects sociaux et techniques, principalement au montage véhicule.

La problématique développée propose une nouvelle approche sociotechnique au sein de l'organisation, par la prise en compte du savoir-faire sociotechnique en conception. Cette approche est à développer dans un objectif d'efficacité économique de l'entreprise et de prise en compte des exigences des conditions sociales et humaines.

L'approche sociotechnique fondée par les deux psychologues E.L Triste et F.E Emery, est né à la suite de la crise des deux écoles précédentes, à savoir : l'école classique et l'école des relations humaines³.

cette approche vise une meilleure harmonisation du jeu des grandes variables qui influencent le comportement des individus et des groupes de façon à créer un milieu de travail permettant la croissance des individus et la réalisation des objectifs de l'organisation⁴.

L'approche sociotechnique diffère des écoles précédentes dans le sens où elle envisage les organisations comme des systèmes ouverts sur leur environnement et que ces organisations sont composées de deux sous-systèmes fortement interdépendants [Emery (1959) ; Trist (1971) ; Fox (1995) ; Trist et Bamforth (1987)]⁵ :

- le système technique (équipement, ensemble des procédures) ;
- le système social (ensemble des rôles et relations entre les personnes qui rendent le système technique opérationnel).

Ainsi, l'organisation regroupe l'élément social au sein duquel s'organise un système de relation et de communication le quel se met en place une régulation conjointe entre les acteurs pour définir les règles de fonctionnement interne et les usages. Cet élément est structuré par un système technique (la technologie) qui détermine les usages.

A cet égard, et afin déboucher l'apport de l'approche socio-technique à la gestion des connaissances, les auteurs L. Prefintaine, N. Drouin, J. Ben Mensour dans leurs article « les sept jalons d'une gestion du savoir efficace » paru dans la revue Française de gestion

³Ben AissaHazem, « **stratégie des ressources humaines en conception : une démarche socio-technique** », centre de gestion stratégique école des Mines de Paris, N° 173, p 6, in <http://reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000ben-aissa007.pdf>, consulté le 28 Décembre 2013.

⁴ Belanger Laurent, « **les stratégies des organisations** », revue relation industrielle, Vol 27, n° 4, 1972, P : 633-654. <http://id.erudit.org/iderudit/028330>, in 12fevrier 2011.

⁵Ben Aissa Hazem, op-cite.

(N°197) en 2009 soutiennent l'idée que l'approche socio-technique encadre le contexte social et technologique de la gestion des connaissances, c'est-à-dire dans un contexte organisationnel et individuel et un contexte informationnel et instrumental⁶:

- le contexte organisationnel et individuel : ce contexte inclut les interactions sociales déterminante et importantes à l'intégration du savoir au sein des équipes impliquant plusieurs départements comme l'expérience de l'organisation dans la réalisation de ses projets, les pratiques de partage et de collaboration plus ou moins rôdées et incorporées au sein de l'organisation pour atteindre ce qui est appelé « une communauté sociale créatrice de savoir ». la dimension sociale était aussi au centre des préoccupations et des travaux reliant l'approche socio-technique avec la gestion des connaissances ; ainsi Kaplan et Norton (2004) ont identifié la dimension sociale comme une composante principale du capital organisationnel qui permet à une organisation de mobiliser et de maintenir ses processus d'échange requis pour exécuter sa stratégie. Selon Kaplan et Norton, ce capital se manifeste par le partage de la compréhension de la mission, de la vision, des valeurs et de la stratégie corporative en plus d'un partage large du savoir à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

- le contexte informationnel et instrumental : ce contexte enveloppe tous les outils (les bases de données, les bibliothèques, le matériel, le logiciel et le réseau. Il s'agit d'une infrastructure qui supporte, d'une part, l'échange, la communication et la collaboration et d'autre part, qui permet de rendre accessible tout le « référentiel savoir » qui constitue le capital à échanger à partager ; il s'agit d'un capital informationnel. Selon Kaplan et Norton (2004), l'infrastructure se classe en deux catégories :

- l'infrastructure technique qui inclut les technologies comme le mainframe et les réseaux de communication.

- l'infrastructure applicative bâtie sur la base de l'infrastructure technique et incluant les logiciel, les informations, les savoirs, les standards, les leçons apprises et les meilleurs pratiques qui supportent les processus internes.

Ainsi il ressort des éléments avancés ci-dessus, que cette vision fusionne la dimension la dimension sociale qui s'articule par la construction de relations sociale autorégulées à partir desquelles naissent des groupes de travail avec la dimension technique. En effet, Ces derniers, ont systématiquement recourt la technologie pour rendre le processus d'échange des informations et des connaissances entre les membres du groupe plus pratique.

b) Vers une économie de la connaissance « Capital intangible »⁷

L'économie de la connaissance tente de dépasser la préoccupation majeure des économistes pour les biens matériels et de porter l'attention sur des éléments intangibles qui ont à voir avec la production de savoir, de science, de compétences techniques et aussi de « capital humain ». Un des aspects les plus importants de l'économie de la connaissance est précisément, grâce aux progrès accomplis sur les TIC mais aussi grâce aux progrès de la connaissance, un accroissement considérables des possibilités de codification de l'information (Foray, 2000 ; David et Foray, 2002), qui rendent son stockage et sa manipulation beaucoup plus faciles. Mais la connaissance peut aussi s'incarner dans des pratiques plus ou moins codifiables : savoir-faire, mode d'organisation, etc. L'économie de la connaissance recouvre donc des aspects divers : apprentissage, acquisition de compétences, de capacités cognitives.

⁶Segueni Fadhila, « **l'analyse de la démarche Knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne** », mémoire de magistère sous la direction du Dr Aissat Amina, Tizi Ousou, Université Mouloud Mammeri, 2011, p : 61-62.

⁷Askenazy Philippe, Amable Bruno, « **Introduction à l'économie de la connaissance** », Contribution pour le rapport UNESCO *Construire des sociétés du savoir*.

Ces diverses dimensions sont complémentaires : il est nécessaire que les agents disposent de compétences particulières pour pouvoir bénéficier des avancées de la connaissance, pour pouvoir utiliser l'information qui est stockée et circule de façon de plus en plus efficace. La période contemporaine est caractérisée à la fois par une plus grande importance stratégique de la connaissance, comme source de compétitivité pour les firmes, et par de plus grandes possibilités de combiner les connaissances pour produire de nouveaux savoirs. Les firmes ont alors un besoin accru d'avoir accès aux nouvelles connaissances et d'être capables de les mettre à profit pour leurs propres objectifs. Cela demande qu'elles investissent elles-mêmes dans la connaissance.

L'économie de la connaissance reposant sur l'innovation, elle a besoin du dynamisme industriel procuré par les nouvelles firmes à forte intensité en connaissances, recherche science. L'innovation industrielle exigerait alors certaines innovations organisationnelles et institutionnelles complémentaires.

L'économie de la connaissance implique de nouveaux modèles productifs se définit alors comme l'analyse d'un stade. Elles impliquent des éléments tels que : les TIC et les possibilités étendues de codification, stockage et transmission de l'information quelles permettent ; le capital humain des agents susceptibles d'utiliser ces technologies ; une organisation « réactive » de la firme qui permettrait la pleine utilisation du potentiel de productivité contenu dans les deux premiers éléments.

La complémentarité entre TIC et capital humain implique le rôle important que joue l'organisation globale du travail dans cette économie de la connaissance. Les entreprises, développent depuis 20 ans des pratiques innovantes de travail dites de haute-performance, ou encore flexibles, qui doivent se substituer progressivement au modèle tayloriste.

c) Du management des hommes au management de la connaissance

Aujourd'hui, la donne a changé et les enjeux et préoccupations se sont modifiés, les entreprises ont dû s'adapter à ces mutations. A cet effet, ces dernières sont passées par plusieurs phases et se sont recentrées à chaque fois sur des domaines stratégiques qui lui permettait de survivre à chaque fois dans un contexte différent.

Les actifs stratégiques de l'entreprise ont connu une mutation qui allait du capital physique en passant par le capital humain pour qu'à la fin qu'il y soit sur une vraie prise de conscience dans ce contexte mondialisé appuyé par le développement offensif des TIC, de l'importance des actifs immatériels et plus précisément ce qui est appelé « capital des connaissances ».

Les entreprises ont marqué une évolution considérable quand elles ont mis au centre de leurs préoccupations la ressource humaine et le capital humain est devenu un actif stratégique qui conditionne la réussite de l'entreprise. Mais au vu des évolutions récentes, le capital humain ne suffisait plus et il fallait s'intéresser à ce qu'il détient comme expérience et connaissance pour en tirer un meilleur retour sur investissement. C'est à ce moment qu'un intérêt s'est ressenti pour les connaissances en tant qu'actif spécifique, car ce dernier est dépendant de la cognition humaines.

Ainsi, « aux mots d'ordre productivistes classiques « investissez dans l'outil de production » ou « optimisez l'organisation du travail » s'ajoute désormais le mot d'ordre « augmentez le savoir-faire de vos collaborateurs ». Des gains de productivité considérables, notamment dans les activités de conception, sont attendus désormais grâce à une meilleure gestion du capital de connaissances collectives de l'entreprise »⁸. Ce constat s'est vu appuyé par les dires de Peter F. Drucker⁹ qui confirme que l'activité quotidienne de l'entreprise sera

⁸Ermine Jean-Louis, « La gestion des connaissances ». Éditions Lavoisier. Paris. 2003. P 16.

⁹Drucker Peter F, « L'émergence de la nouvelle organisation » sous la direction de Chaize Jacques: les meilleurs articles de la Harvard Business Review : le knowlegde management. Édition d'organisation. Paris. 2002.

dorénavant fondé sur la connaissance et sur une structure largement composée de spécialistes qui dirigeront et maîtriseront leur performance grâce au partage avec les collègues et les clients et c'est pour cette raison que Perter Drucker a appelé ces organisations d'«organisation du savoir» et celles-ci devront s'organiser autour du savoir et de l'information.

Ce changement d'approche a engendré de nombreux développements et réflexions concernant les moyens d'assurer leur gestion dans les organisations, ce dernier s'est vu conforté à travers les théories qui sont venues soutenir ce changement de cap :

❖ ***L'analyse fondée sur les ressources et les compétences***

Les mutations de l'environnement technologique et concurrentiel prescrivent aux entreprises de s'adapter par des nouvelles formes organisationnelles. Dorénavant, elles doivent satisfaire non seulement les besoins attendus par leurs clients, mais aussi les besoins inattendus et ainsi créer des produits nécessaires aux consommateurs mais auxquels ils n'auraient pas pensé.

Toute cette restructuration s'est basée sur la vision de la société basée sur ses ressources¹⁰.

L'approche par les ressources trouve son origine en 1984 avec l'article fondateur de Wernerfelt (1984), mais elle revendique des sources plus anciennes en référence aux travaux de Penrose (1959)¹¹.

L'approche par les ressources et les compétences, prouve qu'une stratégie peut être fondée sur les ressources immatériels spécifique et à caractères unique accumulés. La valorisation de ces derniers jouerait un rôle important lors de prise de décision et permet l'entreprise de se recentrer sur ces ressources.

➤ **Définition du concept**¹²

Dans le cas, où les sociétés disposeraient des ressources semblables, alors elles produiraient ainsi les mêmes produits, souffriraient des mêmes problèmes et dégageraient les mêmes résultats. Donc elles ne peuvent se différencier par leurs produits mais plutôt par les prix. De plus, cette perception ne tient pas compte des actifs intangibles qui sont difficilement mesurables et imitables, et donc qui ne peuvent pas constituer les mêmes ressources.

La vision de la société basée sur les ressources perçoit l'entreprise comme un ensemble unique de ressources et de capacités idiosyncratiques, où la première tâche du management est de maximiser la valeur à travers le déploiement optimal des ressources et capacités existantes, tout en essayant de les développer pour le futur (Grant, 1996).

➤ **Quelques notions**

Selon Grant (1991), "les ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation. Une compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources ».

➤ ***les ressources***¹³

Les ressources sont des actifs interchangeable sur un marché ou bien insérés dans l'entreprise, de nature tangible ou intangible que la firme mobilise ou non selon ses objectifs stratégiques. Les ressources de nature tangible recouvrent la terre, le travail, les usines et les équipements, et tous les autres actifs physiques. Les ressources intangibles sont, quant à elles, les

¹⁰ Chauvet V., « Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changements environnementaux, technologiques et organisationnels », CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, w.p. n° 626, Janvier. p.5.

¹¹ Prévot Frédéric et al. « Perspectives fondées sur les ressources », Proposition de synthèse, édition Lavoisier ; Revue française de gestion, 2010/5 n° 204, p. 87-103.

¹² Chauvet V., Op-cité., p.5.

¹³ Schmidt Géraldine, « le management : Fondements et renouvellement », Édition sciences humaines, paris, Septembre 2008. P32.

connaissances (tacites ou intégrées), la culture, la réputation, les savoirs, etc. certaines comme la réputation n'ont pas de véritable marché.

➤ **Les compétences¹⁴**

Dosi et Teece, dans leur approche de définition des compétences combinent savoirs, actifs, processus, activités et avantage concurrentiel. Ils mentionnent d'ailleurs que les compétences distinctives sont « un ensemble différencié de savoir, d'actifs complémentaires, et de routines qui, mises ensemble, autorisent une firme à coordonner un ensemble d'activités qui lui fourniront les bases de son avantage concurrentiel, dans un ou des marchés particuliers ».

Sanchez et Heene, précisent qu'une compétence est « une capacité pour une organisation à déployer dans la durée la coordination de ressources dans le but de permettre à la firme d'atteindre ses objectifs ».

Parmi ces compétences, certaines sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("Corecompétence"). Introduites par Prahalad et Hamel, la conceptualisation de celles-ci s'articule plus spécialement à la coordination des différents savoirs de production et à l'intégration de sources technologique variées dans une même plateforme.

➤ **Les actifs stratégiques¹⁵**

Ces actifs stratégiques peuvent être des capacités technologiques, des cycles de développement de produit rapide, un accès à des canaux de distribution supérieur, de bonnes relations avec les fournisseurs ou distributeurs, la capacité R&D, la réputation, etc.... Les actifs stratégiques constituent un sous ensemble des ressources et des capacités de la société, empiétant sur les facteurs stratégiques d'une industrie.

En soulignant l'importance des capacités spécifiques, compétences distinctives et compétences cœur de l'entreprise, la vision de la société basée sur les ressources s'est concentrée sur les ressources intangibles. Tout actif ou ressource tangible est par nature identifiable et achetable, c'est à dire imitable et donc non stratégique. A l'inverse les ressources intangibles jouent un rôle stratégique primordial dans le maintien d'un avantage concurrentiel durable, car ce type de capacités est rare et difficilement imitable, ce qui correspond pleinement à l'essence même de la théorie des ressources.

Cette approche introduit à une conception renouvelée de l'entreprise : moins centrée sur ses activités, ses produits, ses marchés en tant que moyens, mais singulièrement plus tournée vers ses ressources et capacités internes, tant matérielles qu'immatérielles. A travers l'importance croissante des ressources intangibles et des compétences dites stratégiques pour les sociétés, deux courants émergent et prennent une importance accrue dans la littérature, accompagnant le développement continu de la théorie des ressources. Par la suite, le primat des ressources et des compétences a ouvert la voie à un courant en management stratégique : le management des connaissances.

❖ **L'approche fondée sur les connaissances :**

Dans la continuité des travaux de l'approche ressources de la firme, l'approche fondée sur les connaissances ou *knowledge-based-view* (KBV) considère les connaissances détenues par la firme comme l'une de ses ressources stratégiques les plus importantes.

La théorie de la firme basée sur les connaissances (*Knowledge-Based View of the Firm ou KBV*) traite du lien entre connaissances, gestion des connaissances et performance organisationnelle.

Ainsi, avec les évolutionnistes, cette approche va connaître de nouveaux développements, leurs contributions s'articulent autour de deux propositions solidaires et complémentaires¹⁶ :

¹⁴Schmidt Géraldine. Op-cité.,p33-p34.

¹⁵Chauvet V.Op-cité., p.6.

- ✓ La firme ne doit pas être pensée seulement comme un lieu de gestion des informations, elle doit être vue comme un outil de coordination et de traitement des connaissances ;
- ✓ Cette propriété des firmes tient elle-même au fait que ce qui la structure et la singularise consiste en un ensemble de routines, qui constituent autant des procédures de résolution de problèmes ; chaque firme se distinguant des autres par leur ampleur et la nature du réservoir de compétence qu'elle abrite.

Selon cette approche qui vient compléter l'approche basée sur les compétences, la firme est perçue comme un processeur de connaissances, où l'acquisition, la production et la distribution des connaissances sont indispensables au maintien des compétences¹⁷.

Ainsi dans cette nouvelle ère qu'est l'économie de la connaissance, l'entreprise est conçue comme une entité caractérisée par ses compétences spécifiques et ses capacités d'innovation¹⁸. A cet égard, la part du capital immatériel prend de l'ampleur et les connaissances sont considérées comme des ressources spécifiques, précieuses, rares, difficiles à imiter et à substituer.

2. La connaissance : les contours d'un concept

L'économie de la connaissance (Knowledge based economy) est une réalité, tant pour la vision macroéconomique, notamment dans l'accroissement du « capital humain » au sens des économistes, que pour la vision microéconomique qui implique les entreprises et leur fonctionnement.

Les entreprises détiennent donc un potentiel stratégique qu'il convient de considérer et de gérer au mieux : c'est leur connaissance, leur savoir-faire. Il est alors opportun de bien cerner le concept de connaissances, ses caractéristiques et sa nature pour mieux l'appréhender au sein de l'entreprise.

2.1. Les connaissances : caractéristiques et nature

Il est difficile de parler du Knowledge management sans définir ce qu'est « la connaissance ». Or cette notion répond à un concept complexe, qui ne saurait se suffire d'une formule définitive. Il en faut plusieurs approches nécessaires afin d'en cerner les contours et d'en discerner les caractéristiques, et qui sont indispensables à qui veut pénétrer un peu le sens paradoxal de la connaissance et de son « management ».

a) Définitions de la connaissance

Il est important de préciser que le terme de savoir définit la culture en générale, c'est-à-dire des informations enregistrées de manière plus ou moins définitive et structurée. Le savoir est

¹⁶Coriat Benjamin, Weinstein Olivier, « **la théorie de la firme entre contrats et compétences** », Revue D'Economie Industrielle, 129-130 : 1^{er} et 2^e trimestres 2010 : 30ans d'économie industrielle, Université Paris, P : 57-86.

¹⁷Lierena Patrick, Cohendet Patric, « **la conception de la firme comme un processeur de connaissance** », Revue D'Economie Industrielle, 1999, Vol 88, N° 88, PP : 215-235.

¹⁸Dutraive Véronique, « **Economie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture vebliennienne** », Revue D'Economie Industrielle, 124/ 4^e trimestre 2008, document 3, mis en ligne le 15 Décembre 2010, consulté le 29 Décembre 2013, in <http://rei.revues.org/3938>. p: 57-70.

un su, quelque chose d'acquis. Le mot indique donc une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas censée s'oublier ou se perdre¹⁹.

La connaissance quant à elle est une affaire complexe et difficile à cerner puisqu'elle vise à donner du sens aux informations. Elle suppose interprétation des informations, appropriation mais aussi expérimentation et intériorisation²⁰. Elle se fonde sur la raison aussi bien que sur les impressions, les sensations, l'intuition ou les sentiments.

Une autre définition de la connaissance : « La connaissance peut être définie comme la capacité à agir. Ce n'est pas une définition « fourre-tout ». La capacité à agir de chacun à créer de manière continue par apprentissage. En d'autres termes, elle est contextuelle. La connaissance ne peut être séparée de son contexte. La notion implique également un sens téléologique (étude de la finalité). L'apprentissage humain est destiné à permettre de survivre dans un environnement souvent hostile. Dans cette définition de la connaissance, la partie « action » peut renvoyer à une action matérielle ou à une action intellectuelle (parler ou analyser) ». ²¹

b) Caractéristiques de la connaissance

Le mot connaissance a de multiples sens. Il peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude, etc. la définition dépend du contexte dans lequel le terme est utilisé²². Les quatre caractéristiques décrits ci-dessous aident à mieux cerner le concept ²³:

❖ La connaissance est tacite

Si l'idée de vérité absolue préoccupe en général assez peu les dirigeants qui doivent agir dans un monde où l'on ne peut jamais vraiment être sûr de rien, en revanche, la connaissance pratique compte beaucoup pour eux. Mais elle est très difficile à exprimer, car elle est le plus souvent- tacite.

Michael Polanyi a développé sa théorie de connaissances tacite à la fin des années 40 et au début des années 50. Polanyi considère la connaissance à la fois comme personnelle - constituée dans un contexte sociale- et individuelle – non détenue par un organisme ni collectivement. Son concept de connaissance repose sur trois axiomes :

1. Une véritable découverte ne peut être expliquée par un ensemble de règles articulées ou d'algorithmes.

¹⁹Prax Jean Yves, « **Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération** », Editions Dunod, Paris, 2003, p.64.

²⁰Bruneau Maurice et Pujos Jean François, « **Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations** », Editions d'Organisation, 1992. 122 P.

²¹Sveiby Karl Erik, « **Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société** ».Édition Maxima. Paris. 2000. P75.

²² Il est impossible de décrire le langage sans mentionner l'utilisation que l'ont fait. Les concepts sont si fluides qu'il n'est pas possible de les définir de façon stricte. La seule façon de vérifier qu'un concept est compris, c'est la façon dont il est utilisé. Cette notion revêt de vastes implications pour les gestionnaires qui tentent d'appréhender la connaissance tacite des personnes pour la convertir en terminologie explicite. Nous ne pouvons espérer en saisir qu'une très petite proportion (Wittgenstein 1995, 69-77).

²³Sveiby Karl Erik. Op-cité.P 64:P71.

2. La connaissance est en même temps publique et, dans une large mesure, personnelle (parce qu'elle est élaborée par des hommes, elle n'est pas exempte d'émotions ou de passion).
3. Sous la connaissance explicite²⁴, il ya une connaissance sous-jacente et plus fondamentale ; toute connaissance est soit tacite soit enracinée dans la connaissance tacite, c'est-à-dire dans la pratique.

Toutefois, la connaissance n'est ni privée, ni subjective puisque, bien qu'individuelle, elle est élaborée socialement. La connaissance transmise socialement se mélange avec l'expérience que l'individu a de la réalité. De nouvelles expériences sont toujours assimilées au travers des concepts que possède un individu²⁵. Pour aller loin dans l'explication. L'accomplissement de toute activité suppose l'utilisation de deux dimensions de la connaissance : une connaissance spécifique, celle de l'objet ou du phénomène considéré ; et une connaissance tacite, celle qui est utilisée comme un outil pour manipuler ce qui est considéré.

Les connaissances tacite et spécifique ne constituent pas deux catégories ou deux niveaux d'une hiérarchie mais plutôt deux dimensions d'un même tout. Elles sont complémentaires : la connaissance tacite fonctionne comme une connaissance de fond qui aide à l'accomplissement de la tâche considérée. En outre, la part tacite de la connaissance est variable d'une situation à une autre. Ainsi, lorsque nous lisons un texte, notre connaissance du vocabulaire et de la syntaxe fonctionne de façon tacite ou auxiliaire alors que l'attention du lecteur est concentrée sur le sens du texte.

Que la connaissance soit utilisée d'une manière tacite ou spécifique dépend de la situation. Polanyi insiste sur l'aspect fonctionnel de la connaissance.

❖ La connaissance est orientée vers l'action

La régénération fréquente des connaissances nouvelles se reproduit constamment par l'analyse des impressions sensorielles reçues, et au même moment, les connaissances anciennes se perdent. Cette dynamique est exprimée par des verbes comme *apprendre, oublier, se souvenir et comprendre*.

Pour décrire la façon de créer et d'acquérir une nouvelle connaissance par l'application aux sensations les capacités et les faits déjà possédés. Michael Polanyi utilise le terme d'*apprentissage*, qui est un processus qui consiste à recueillir des indices fragmentaires par l'intermédiaire des perceptions sensorielles et de la mémoire, et à les classer en catégories. En d'autres termes, c'est donner un sens à la réalité en la décomposant en théorie, méthodes, sensations, valeurs et aptitudes techniques qui peut être utilisé ensuite d'une manière que la tradition juge valide. Donc, il y a d'abord un enregistrement des éléments particuliers à partir desquels l'objet qu'ils désignent peut être déduit. Cette action d'interprétation est un acte informel de l'esprit qui ne peut pas être accompli par une opération formelle ou par un système d'intelligence artificielle. L'intégration de la connaissance est une aptitude personnelle. Elle ne peut être cédée ou transmise et chacun doit la construire individuellement.

❖ La connaissance repose sur des règles

Il existe également des règles pour mettre en œuvre consciemment ou inconsciemment la connaissance. Au fil des années, le cerveau a emmagasiné d'innombrables modèles qui

²⁴Ce sont les connaissances formalisées, codifiées, répertoriées et accessibles au public.

²⁵Polanyi s'inspire ici de Piaget qui décrit la formation de la connaissance en termes d'assimilation et d'adaptation.

agissent comme autant de règles conscientes pour que l'individu puisse faire face à toutes les situations imaginables. Ces règles permettent d'agir rapidement et avec efficacité sans qu'une réflexion sur les actions soit nécessaire.

Ces règles jouent également un rôle vital dans l'acquisition et dans l'amélioration des compétences. Les règles sont liées aux résultats des actions et leur connaissance fonctionne comme une connaissance tacite, c'est-à-dire comme une sorte « d'outil pour les outils ». Une règle est une norme et les règles se développent au cours de l'apprentissage ou par tradition (autrement dit, en faisant). La maîtrise des règles s'accompagne également de la capacité à les modifier ou à les étendre. Bien que les règles soient généralement tacites, elles peuvent en effet être formalisées en règles explicites fondées sur l'expérience.

Les règles agissent comme des filtres à l'acquisition de la connaissance, elles filtrent les nouvelles connaissances.

❖ La connaissance évolue constamment

Polanyi décrit parfois la connaissance comme un objet qui peut s'articuler en mots. Lorsque la connaissance devient explicite à travers le langage, elle devient statique. Elle peut alors être soumise à la réflexion. En mettant une distance entre l'acteur et la connaissance en langage ou en symboles, la connaissance peut être répartie, critiquée et de ce fait augmentée.

Ce qui a été verbalisé et formalisé est moins conséquent que ce que qui se sait tacitement. La connaissance explicite factuelle n'est que le sommet de l'iceberg. Le langage seul est insuffisant pour rendre la connaissance explicite.

Toute connaissance théorique explicitée a été, à l'origine, élaborée dans l'esprit de quelqu'un d'autre. Les faits sont ainsi personnels plutôt qu'objectifs au sens scientifique positiviste. Les faits peuvent être testés pour leur vérité par un acte d'assertion mais l'acte d'assertion contient également une part tacite²⁶. La connaissance ne peut être exprimée par des mots (le concept de Wittgenstein).

Du point de vue de l'entreprise, la connaissance est créée par l'action et est essentielle à son déroulement. Elle est finalisée par l'action. Mais, la connaissance ne dissocie pas la personne placée au sein des processus de l'entreprise, des actions qu'elle mène, des décisions qu'elle prend, des relations qu'elle a avec son système environnant (personnes et artefacts).

Ce qu'il faut retenir, la connaissance humaine est tacite, centrée sur l'action, fondée sur des règles ; elle est individuelle, et en constante évolution. Mais le mot « connaissance » est chargé de si nombreuses connotations qu'il est souvent assez mal pratique à utiliser, car la connaissance est un concept multi-facettes et polysémique. Ainsi, il faut distinguer la connaissance, des données qui sont des faits et des observations, et des informations qui représentent des données relatives à un contexte, et la connaissance comme une accumulation d'informations organisées et relatives à un contexte donné. La connaissance demeure alors dépendante de la cognition humaine alors que l'information ne l'est pas. Même s'il est possible de la transmettre comme l'information, la connaissance ne peut être exploitée que si elle est « ré appropriée » à travers un processus cognitif individuel ; car la connaissance est une combinaison de sens du contexte, de mémoire personnelle et de processus cognitifs. Cette

²⁶ « Une affirmation articulée se compose de deux parties : une phrase véhiculant le contenu de ce qui est affirmé et un acte tacite par lequel cette phrase est affirmée. L'acte d'affirmation est un acte de compréhension tacite qui dépend complètement de l'autosatisfaction de la personne qui l'effectue. A moins que l'affirmation d'un fait ne soit accompagnée d'un certain sentiment heuristique ou persuasif, c'est une pure forme de mots sans signification » (Polanyi 1958, 254).

conception de la connaissance est reprise par Davenport et Prusak [Davenport et Prusak, 1998] qui définissent la connaissance comme « un mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations ».

c) Nature de la connaissance²⁷

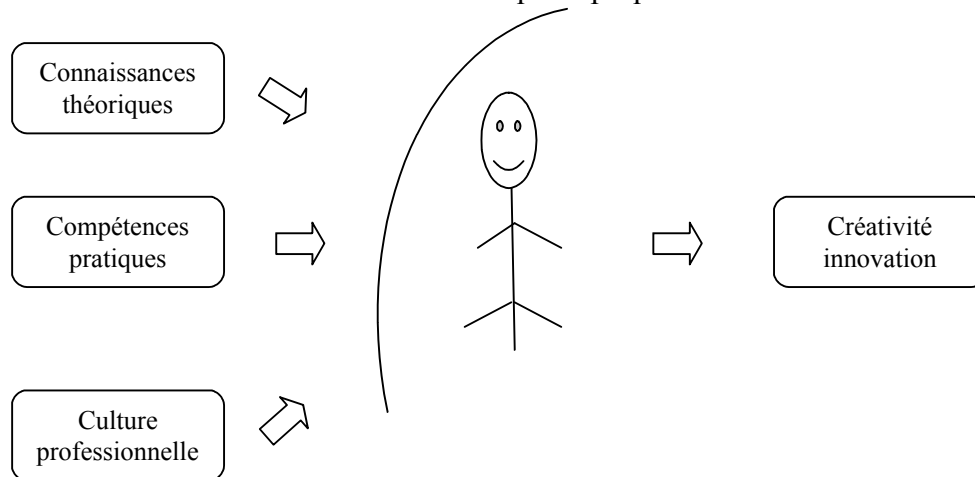
Plusieurs approches sont indispensables à qui veut pénétrer un peu le sens paradoxal de la connaissance et de son « management ». La première chose dont il faut prendre conscience, que « la » connaissance est une réalité subjective et polymorphe.

- ✓ Subjective, car il n'y a de connaissance que dans le rapport d'un sujet à un objet, et que la détermination même de la signification d'un « objet », quel qu'il soit, est primitivement marquée par le sujet connaissant. Ceci ne signifie pas qu'il n'existe rien en dehors de ce sujet, mais que rien de ce qui est ainsi « extérieur » n'est pour lui objet de « connaissance » à proprement parler. L'information ignorée par exemple, n'a même pas le statut d'information ; elle ne le devient que lorsqu'un acteur a tissé entre des données brutes et sans significations en elles-mêmes, des liens de cohérence constructifs qui doivent leur essence au sujet qui les conçoit. La problématique de « l'objectivité » se ramène donc à l'adoption d'un principe de rationalité commun que ne prend sa valeur que pour une population donnée, en un lieu et un temps précis de l'histoire, fut-elle à la pointe de la modernité et de l'actualité.
- ✓ Polymorphe, parce que la connaissance, traditionnellement, recouvre des formes différentes :
 - Une conceptualisation fondée sur l'abstraction et qui prétend à des énoncés universels. Par exemple. On la rencontre en tout lieu où préside le désir d'unifier la pensée de surmonter les contradictions, ce qui comporte une exigence théorique incontournable, même si elle est parfois très prosaïque. ceux qui l'utilisent, en tous domaines, n'ont pas toujours conscience des présupposés très théoriques et abstraits qui fondent leurs justifications les plus diverse et, croient-ils, les plus pragmatiques.
 - Une compétence pratique et méthodologique qui permet d'accomplir de façon reproductible un certain nombre de tâche, par une maîtrise des relations entre les causes et les effets.
 - Une sagesse sociale qui réside dans la manière de gérer les dimensions relationnelles et organisationnelles qui compose « le politique », le rapport fructueux et constructif à d'autre sujet que soi-même. L'homme est par nature un animal social, et il ne saurait se concevoir sans ces relations qui scellent, d'ailleurs, son quotidien.
 - Un mode, enfin, intuitif, conjectural, voire inspiré, qui permet d'outre passer les trois premières formes dans leurs aspects méthodologiques stéréotypés pour « flairer », « sentir » et « ressentir », pour imaginer et pour créer ; pour innover et réussir là où les arguments rationnels connus ont atteint leurs limites.

En tout état de cause, « connaître » est un devenir.

²⁷Bouvarde et Storhaye, « **Knowledge management** ». Édition ems : management et société. France. Aout 2002. P : 47-48.

Figure n° 1 : La connaissance est un devenir qui implique une formalisation



Source : Bouvarde et Storhaye, *Op-cité*. P17.

2.2. Les composantes de la connaissance

Pour mieux cerner le concept en lui même, il est nécessaire de se familiariser avec les principales notions connexes au KM, et qui sont considérées aussi comme étant des composantes essentielles de la connaissance. Tout cela permet une meilleure compréhension des enjeux des démarches du management des connaissances.

a) Les données

Sont des morceaux inorganisés d'informations qui peuvent être obtenus de source primaires directement par des appareils de mesures ou des personnes ou par des sources secondaires (écrites), internes ou externes à l'organisation.

b) Les informations

Résultent de l'intégration et de l'organisation de données leur conférant un sens. Selon l'AFNOR²⁸ « l'Information se définit comme étant la connaissance concernant un objet tel qu'un fait, un événement, une chose, un processus ou une idée, y compris une notion, et qui, dans un contexte déterminé, a une signification particulière ».

Pour l'entreprise le terme « information » fait référence à un ensemble de connaissances de nature différentes dont le rôle est essentiel à chaque phase de la prise de décision.

c) Le savoir, actif stratégique de l'entreprise

Ce sont les ressources possédées ou plus généralement mobilisables par l'entreprise qui lui permettent de se mouvoir ainsi. Ce sont donc ces ressources qui sont à l'origine des performances stables des entreprises.

Dans cette optique, les ressources les plus importantes pour l'entreprise ne sont plus la terre, le travail et le capital tels que pouvaient le considérer les économistes jusqu'alors. Les actifs stratégiques sont immatériels. Ils sont essentiellement composés de savoirs.

Correspond à des connaissances aussi bien générales que spécialisées. C'est une forme achevée de l'information une fois reconnue comme validée ou acceptée, intégrant à la fois des données, des faits, des informations, et parfois des hypothèses. Le savoir trie, combine et interprète les informations.

²⁸AFNOR est un groupe international de services organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation. (ALAIN Vincent, *Manager le système d'information de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris 2000. p32).

En effet, pour que des actifs fournissent des avantages durables, il faut qu'ils ne se diffusent pas, ou de façon très lente, qu'ils ne soient pas imitables ou accessibles sur un marché. Ce sont les ressources les moins tangibles et les moins palpables qui possèdent ces propriétés. Elles correspondent aux savoir-faire ou savoirs tacites, peu codifiés et se diffusant mal, intégrés profondément dans la culture et le système de valeur de l'organisation.

d) Le savoir-faire²⁹

plus important encore dans le cas des activités humaines, est défini par Jean-François Balley « *comme le bon équilibre entre savoir et action, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre lorsque nous sommes entraînés à agir... que cela soit pour fabriquer, pour concevoir, pour réparer, pour communiquer, pour vendre, pour planifier, pour diriger, toutes ces tâches, toutes ces activités exigent du savoir-faire* ».

Le savoir-faire ne peut s'acquérir qu'en situation réelle ou simulée, à ce niveau le savoir-être peut faire partie du savoir-faire.

Le savoir-faire, qui est toujours tributaire du moment et de la *situation*, contient une *partie personnelle* qui peut différer quelque peu d'un individu à l'autre, une *partie d'évidence* qui ne nécessite pas d'être explicitée parce qu'elle semble partagée par tous, du *savoir stabilisé et parfois en partie formalisé*, mais il s'accompagne aussi de notions résultant de *tâtonnements* et d'expériences fragmentaires en cours.

Il faut également être conscient que chaque action est susceptible de remettre en cause le savoir antérieur.

Le savoir peut avoir deux origines : une origine *cognitive*, c'est tout ce qui est appris par le moyen d'exposés, de lectures ou d'images, c'est le savoir bâti sur l'information et donc les données. L'autre origine dite parfois *expérientielle* est celle qui résulte d'expériences vécues ou d'événements.

e) Le savoir-être³⁰

Correspond à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des 'postures mentales'. Les « savoir-être » s'acquièrent dans les mêmes conditions que les « savoir-faire », mais leur apprentissage suppose d'abord une situation pédagogique de nature à faciliter la prise de conscience de l'importance de cette dimension comportementale dans son travail.

Le savoir-être peut être relationnel (être diplomate, être à l'écoute, être ferme), comme il peut être interne (être précis, être rigoureux,...).

f) Les compétences

M. de Montmollin désigne par « compétences » : les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique³¹.

A partir de ces éléments qui constituent les compétences, deux grandes catégorisations sont distinguées³² :

- Les compétences d'un emploi qui correspondent aux 'savoirs', aux 'savoir-faire' et aux 'savoir-être' qu'il est nécessaires de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail.
- Les compétences d'un individu correspondent aux 'savoirs', aux 'savoir-faire' et aux 'savoir-être' qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin.

²⁹Brilman Jean. « **Les meilleures pratiques de management** ». Édition d'organisation. France, mars 2003. P : 444-445.

³⁰Batalchristian. « **La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences** ». Édition d'organisation. Paris, Mars 1998. P : 150-154.

³¹Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique avec la collaboration de Jacques Aubret. « **Management des compétences : enjeu, modèles et perspectives** ». Édition Dunod. 3^{ème} édition. Paris 2010. P : 10 -11.

³²Batalchristian. Op, cite, (1998). P150.

Suites aux éléments décrits ci-dessus concernant les compétences, les caractéristiques suivantes peuvent ressortir³³ :

- Les compétences sont finalisées : être compétent pour une tâche, ou pour une gamme plus ou moins large de tâches. Ce sont des connaissances opératives ou fonctionnelles, puisque mises en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- Les compétences sont acquises : La compétence s'acquiert par, par des instructions ou par l'action elle-même. Certaines compétences sont propres à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche (compétences tacites).
- Les compétences sont des ensembles structurés : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations.
- Elles ont un caractère hypothétique : la compétence est une notion abstraite, on ne peut observer que ses manifestations. Elle est inférée à partir de l'activité réellement exercée.

Pour conclure, La connaissance est une richesse que les entreprises se doivent de valoriser. Devenue stratégique, elle prend peu à peu le pas sur le capital et le travail³⁴. Tel que le constat qu'il est possible de faire à la lumière des changements récents du contexte structurel, stratégique et environnemental des entreprises : mondialisation, restructuration, développement des technologies de l'information et de la communication.

Cette théorie de l'entreprise basée sur la connaissance est basée sur des ressources³⁵. La connaissance est ainsi considérée comme une ressource intangible, rare, complexe, et difficile à imiter, offrant de la sorte un avantage compétitif à long terme. Mais cette connaissance n'est pas facile à mobiliser. En effet, la forte pression concurrentielle ajoutée à une situation économique difficile a conduit les entreprises à se restructurer et à réduire leur personnel. Cette restructuration a profondément allégé le poids de la hiérarchie, donnant une plus grande autonomie aux collaborateurs. Les connaissances, les compétences et les savoir-faire se sont disséminés au sein de l'entreprise.

D'autre part il n'est pas aisé de créer de la connaissance, de l'échanger et de la transférer pour la mettre à disposition, au bon moment, à ceux qui en ont besoin. Et la gestion de ce véritable capital que constituent les connaissances n'est pas systématique. D'un point de vue opérationnel, les entreprises se trouvent confrontées à de nombreux problèmes :

- ✓ Perte de savoir et de savoir-faire clé suite à un départ en retraite, une mutation ou un départ volontaire ;
- ✓ Difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises ;
- ✓ Mauvaise communication et circulation due à une organisation trop rigide ;
- ✓ Répétition d'erreurs déjà commises par le passé.

Pour régler ces problèmes et éviter les risques qu'ils engendrent, les entreprises peuvent mettre en place une démarche de knowledge management.

³³Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique avec la collaboration de Jacques Aubret. Op. cite. (2010). P 11.

³⁴Drucker. P. «**post-capitalist society**», harper-business, New York, 1993. pp: 232.

³⁵Tilton Penrose Edith, «**The theory of the growth of the firm** », New York, Wiley and Sons, 1959, pp 272.

Section 2 : Enjeux du management des connaissances

La connaissance est de plus en plus considérée comme une ressource stratégique par les organisations qui permet d'assurer un avantage compétitif à long terme. La gestion de cette ressource, appelée Gestion des Connaissances (GC), est donc devenue un enjeu majeur pour les organisations.

La véritable nouveauté (voire révolution) de la gestion des connaissances est la prise de conscience que l'entreprise détient un capital de connaissances qui lui est propre et qui est une ressource précieuse et stratégique. C'est cette approche patrimoniale de la connaissance qui est nouvelle et qui est va nécessiter la mise en place d'une démarche nouvelle et innovante à tous les niveaux de l'entreprise. Cette démarche doit impliquer le management, notamment une volonté forte du *top management* et les acteurs du savoir, d'abord ceux qui produisent la connaissance utile, mais aussi ceux qui l'utilisent. Elle doit donc s'appuyer non seulement sur des technologies de l'information qui offrent des possibilités encore sous-utilisées, mais elle doit intégrer l'individu au cœur de la gestion des connaissances, car ce dernier est le principal géniteur de la connaissance et permet ainsi de la valoriser par l'échange et la collaboration.

1. Définition et objectifs du management des connaissances

Depuis toujours, les entreprises gèrent leurs savoirs, leurs savoir-faire en les explicitant dans des documents et des procédures... etc., en les transmettant, en organisant des échanges entre les collaborateurs. Reste que la nouvelle dimension stratégique du savoir doit l'appréhender dorénavant comme ressource de compétitivité et de performance. Ainsi, la gestion de ces ressources, appelée Gestion des Connaissances (GC), est devenue un enjeu majeur pour les organisations, d'où l'intérêt récent pour les connaissances en tant qu'actif spécifique.

1.1. Définitions

Il n'y a pas vraiment de définition unanimement admise du management des connaissances, chaque auteur a sa propre définition. Parmi les définitions retenues, celle présentées ci-dessous :

Cette première définition s'appuie sur deux éléments distincts et essentiels pour une démarche management des connaissances dans une entreprise étendue :

« Le premier consiste à structurer et organiser la collection et la capitalisation d'informations, c'est-à-dire recueillir, trier et classer :

1. Les ressources documentaires : notes techniques ou méthodes, par exemple, réglementations, rapports, retours d'expériences etc.
2. Les expertises métiers, compétence et client ;
3. Les projets, propositions, idées ou suggestions formalisées...

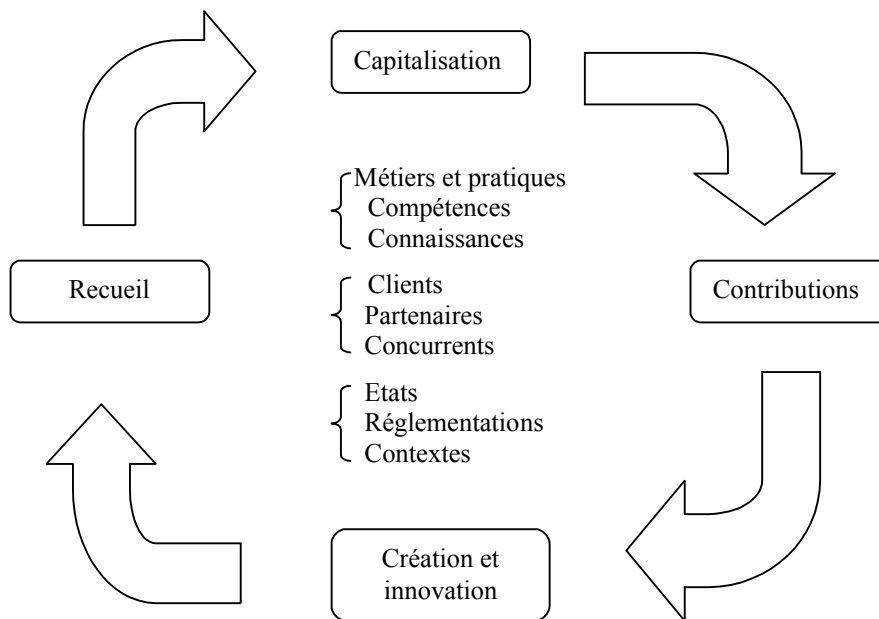
Le second consiste à susciter, sur cette base mise à la disposition de tous, des échanges, des réactions, des commentaires, des notes qui permettent un enrichissement, une création de valeur, une réflexion prospective.

Cette mémoire « vivante » permet, au final, de maintenir et faire évoluer les connaissances et le savoir-faire de l'entreprise et d'ouvrir de nouvelles perspectives stratégiques.

Le knowledge management consiste donc à créer un flux optimal de connaissances, alimenté par tous les acteurs de l'entreprise ; et il faut d'ailleurs entendre ce terme dans un contexte d'entreprise étendue (filiales, clients, partenaires...). La gestion performante de ce flux est

l'enjeux des méthodologies et des technologies composant une démarche de knowledge management »³⁶.

Figure n° 2 : Le cycle du Knowledge management



Source : Bouvarde. P, et Storhayé. P.Op-cité. P 19.

La deuxième définition se déduit à partir des objectifs du management des connaissances :

« Le management des connaissances se définit plutôt par ses objectifs et, à cet égard la différents thèmes et expressions sont utilisés pour exprimer les mêmes objectifs avec des points de vue différents :

- Capitalisation des connaissances : les connaissances sont capitalisées pour qu'elles fructifient ;
- Gestion des connaissances : synonyme de management des connaissances, en insistant sur l'organisation et sur l'aspect opérationnel plutôt que sur le cycle complet de capitalisation ;
- Mémoire d'entreprise : l'information résulte de l'expérience passée de l'entreprise ;
- Gestion du capital immatériel ou du capital intellectuel : l'aspect économique du processus est mis en avant ;
- Gestion des compétences : l'accent est mis sur les individus ;
- Entreprise apprenante : se place dans la perspective d'amélioration le comportement de d'entreprise »³⁷.

L'auteur met l'accent aussi sur la nature complexe et diverse des connaissances en plus d'être disséminées dans l'entreprise, qui rend leur processus de capitalisation et leur management compliqué, difficile à maîtriser. Contrairement à la première définition l'auteur précise que «le management des connaissances d'applique à tout type d'organisation : depuis les entreprises de service ou de

³⁶Bouvarde. P, et Storhayé. Op-cité. P : 19-20.

³⁷Barthès Jean-Paul, « **Le management des connaissances** », sous la direction de Balantzian Gérard Balantzian : « **Les systèmes d'information Art et pratique** ». Edition d'organisation, France, 2002. P 106.

distribution, dont la survie dépend étroitement des réactions de leurs clients, jusqu'aux administrations qui bénéficient d'une « clientèle » captive, en passant par les sociétés industrielles de produits lourds, semi-finis, ou très complexes sont eux-mêmes d'autres entreprises industrielles. Dans tous les cas, le management des connaissances a pour objet d'améliorer le fonctionnement de l'organisme en organisant la collecte, la préservation, la distribution et la mise à jour des informations critiques ou stratégiques nécessaires »³⁸.

Une autre définition : « Le Knowledge Management peut être défini comme étant une démarche de gestion systématique des savoirs, des savoir-faire et des compétences des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des partenaires dans le but d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance.

Plusieurs éléments de cette définition sont importants

Le KM est une démarche de gestion systématique : qu'elle concerne l'ensemble de l'organisation ou un périmètre restreint, la démarche de KM mise en place doit être systématique. En d'autres termes, il ne s'agit pas de gérer les connaissances de temps en temps et de manière parcellaire. Soit l'entreprise s'engage totalement dans la démarche, soit elle ne s'engage pas mais en aucun cas, celle-ci ne doit le faire la moitié.

Le KM s'intéresse aux savoirs, savoir-faire et compétence : le KM doit s'attacher à gérer et valoriser les deux formes de connaissances : explicites et tacites. De manière imagée, cela entraîne l'organisation à traiter les stocks de connaissances tout comme les flux.

Le KM concerne les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les partenaires : une démarche KM n'influe pas uniquement sur l'organisation en interne mais elle intègre l'entreprise étendue. Il ne s'agit pas seulement de s'intéresser aux connaissances que l'organisation possède sur ses clients, fournisseurs et partenaires mais il s'agit de mobiliser les connaissances que ces mêmes clients, fournisseurs et partenaires possèdent sur eux-mêmes, sur l'organisation et son environnement.

Le KM vise à aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance et rester compétitives »³⁹.

En s'appuyant sur les définitions ci-dessus, l'approche de définition proposée est la suivante :

Le « **Knowledge Management** » (noté *KM utilisé par anglophones*), recouvre en français différentes expressions : *management des connaissances, management par les connaissances, gestion des connaissances, gestion du savoir, management du savoir....* Toute fois toutes ces expressions signifient que le KM est une démarche continue et volontariste (entreprise par les dirigeants des entreprises), qui consiste à créer, structurer, gérer, capitaliser, diffuser, valoriser et conserver les ressources immatérielles de l'entreprise : les informations, les documents, les idées, les savoirs, les savoir-faire, les expériences, les pratiques, les intuitions émis par les gens dans l'exercice de leur profession ... etc., pour permettre un accès par toute l'organisation aux connaissances qui y ont été développées et échangées en son sein par des méthodes, outils et logiciels.

Comme toute méthode de management, les objectifs représentent un élément essentiel et le KM s'inscrit aussi dans cette logique.

1.2. Enjeux et apports du KM

Si le KM connaît aujourd'hui un fort engouement, c'est qu'il révèle un problème de fond a priori simple et universel : les organisations ont peur de perdre les compétences et savoirs propres aux individus mais également la connaissance générée collectivement en leur sein.

³⁸Barthès Jean-Paul. Op-citée. P107.

³⁹Blmisse Gill. « **Guide des outils du Knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre** ». Edition Vuibert. Paris. 2005. P: 4, 5.

D'autre part il n'est pas aisé de créer de la connaissance, de l'échanger et de la transférer pour la mettre à disposition, au bon moment, à ceux qui en ont besoin. Et la gestion de ce véritable capital que constituent les connaissances n'est pas systématique.

D'un point de vue opérationnel, les entreprises se trouvent confrontées à de nombreux problèmes⁴⁰:

- ✓ Perte de savoir et de savoir-faire clé suite à un départ en retraite, une mutation ou un départ volontaire ;
- ✓ Difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la dissémination et de la mauvaise organisation des savoirs et des expertises ;
- ✓ Mauvaise communication et circulation due à une organisation trop rigide ;
- ✓ Répétition d'erreurs déjà commises par le passé.

a) Les apports du KM pour les entreprises

Pour régler ces problèmes et éviter les risques qu'ils engendrent, les entreprises mettent en place une démarche de knowledge management qui s'est affirmée dans les entreprises comme un enjeu majeur, et ses apports sont nombreux parmi eux ceux qui sont décrits ci-dessous⁴¹ :

- g)** Capitaliser les connaissances acquises et les informations disponibles ayant trait aux domaines critiques liés aux activités de l'entreprise et à ses objectifs ;
- h)** Créer une mémoire organisationnelle pour garantir la pérennisation des savoirs acquis au cours de l'exercice des activités au sein de l'entreprise;
- i)** Diffuser et faciliter l'accès aux connaissances innovantes pour permettre aux différents acteurs de l'organisation de mettre à jours leurs connaissances et d'être au diapason des évolutions technologiques de l'environnement externe ;
- j)** Favoriser une culture de partage de l'information, des expériences, et des données avec les différents acteurs de l'entreprise, et mettre les jalons d'une politique de travail collaboratif pour une meilleure efficacité.

Ainsi, la gestion des connaissances permet d'améliorer le partage des connaissances pour que tout le monde dispose d'un niveau suffisant d'information, de formation et d'accès à la connaissance à travers une dynamique d'apprentissage, mais tout en empêchant les pertes de compétences. La gestion des connaissances offre aussi une opportunité à tous les membres de l'entreprise d'apprendre en continu en ayant accès à des connaissances utiles qui leur permettront de donner du sens aux événements de l'environnement et aux décisions prises en interne.

b) Les enjeux de Knowledge management pour les entreprises⁴²

Dans une démarche de KM, connaître préalablement les enjeux en présence est primordial. Il s'agit de donner une vision de ce que la démarche KM veut réaliser. Car toutes les démarches de KM n'ont pas les mêmes enjeux et il peut sembler parfois que les actions entreprises soient

⁴⁰Balmisse Gill. Op-cité. P4.

⁴¹ El Bazi Fadoi, « **démarche pour la mise en place du knowledge management à la DRCR** », Association marocaine permanente des congrès de la route, 7^e CNER (Congres Nationale de la Route, Novembre 2006, p3.

⁴²Hamadache Karim, « **Le knowledge management : fondements et gestion de projet. Contribution à l'élaboration d'un projet KM au Centre de Recherche et de Développement (CRD) du Groupe SAIDAL** », Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP), Master management 2006. P37.Source:www.mémoireonline.com.

contradictaires. Il est possible de distinguer quatre segments qui présentent le terrain d'intervention privilégié pour une démarche KM.

- L'optimisation des processus :

L'enjeu pour l'entreprise dans ce cas est l'amélioration de la productivité, en améliorant les coûts, les délais et la qualité de ses processus les plus importants et les plus répétitifs, ce qui peut se faire à travers certaines actions comme :

- *Eviter de refaire ce qui a déjà été fait ;*
- *Eviter de refaire les erreurs déjà commises ;*
- *Transférer l'expérience acquise d'un projet à un autre et d'une équipe à une autre ;*
- *Améliorer le flux d'informations qui accompagnent les flux de production ;*
- *Faciliter l'accès à la connaissance utile à la fonction ou à la tâche ;*
- *Capitaliser et diffuser les règles et standards métiers.*

- L'aide à la décision en environnement complexe :

En favorisant l'échange d'idées au sein de l'entreprise, l'intelligence des problèmes s'accroît. Une meilleure écoute du client grâce au *Customer Relationship Management (CRM)* et de meilleures relations avec les fournisseurs améliorent la qualité de la décision. Les démarches de veille technologique, concurrentielle et commerciale et d'intelligence économique sont aussi à inscrire dans cette optique.

- ***La valorisation du capital compétence***

Les démarches à ce niveau visent à :

- k) *Identifier les expertises cruciales dans un domaine ;*
- l) *Eviter la perte d'un savoir-faire due au départ d'un salarié ;*
- m) *Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés ;*
- n) *Monter des équipes projets en identifiant les compétences adéquates ;*
- o) *Gérer les compétences en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et de leur évolution.*

- L'innovation : L'innovation est le domaine qui exige le plus une gestion efficace des connaissances puisqu'elles sont au cœur de ce processus.

Ce qui faut retenir est que le KM efficace a une influence considérable sur le devenir de l'entreprise. En lui permettant d'être réactive et ainsi, il peut contribuer à assurer sa survie dans un environnement hautement concurrentiel et ce par sa capacité à promouvoir l'innovation en encourageant la libre circulation des idées et en reconnaissant la valeur du savoir détenu par les individus en son sein. Le KM permet aussi de capitaliser sur l'expérience d'un groupe ou d'une personne et de conserver l'intelligence de l'entreprise, lors de réorganisations, départs en retraite... tous ces éléments permettent d'améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise, sa réactivité, sa capacité d'innovation.

2. Le management de la connaissance, une approche complexe

La gestion des connaissances est désormais dans la réalité de l'entreprise. Mais cerner ce qu'est vraiment la gestion des connaissances dans une organisation n'est donc pas une chose aisée, car elle traverse presque toutes les composantes. La gestion des connaissances résulte donc de préoccupations économiques, organisationnelles et stratégiques.

Elle concerne la stratégie, car il s'agit vraiment d'un nouveau type de management répondant à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation.

Elle concerne la structure de l'organisation, car le savoir se fait et se défait à travers des réseaux complexes, connectés à l'environnement, qui peuvent remettre en cause les structurations classiques.

Elle concerne le personnel de l'organisation, qui est au cœur de la problématique, tant il est vrai que la connaissance ne se crée, ne se partage, n'évolue qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et objectivement pour cet objectif.

Enfin, malgré ses origines pluridisciplinaires, elle est apparue dans les faits, comme conduite par la technologie. La gestion des connaissances concerne les TIC qui sont des vecteurs puissants pour la gestion des connaissances, si elles sont utilisées efficacement.

Mais avant de passer en revue les trois aspects de la gestion des connaissances qui font d'elle une gestion complexe et conditionne sa réussite au sein de l'entreprise. Il serait légitime de faire un tour d'horizon pour connaître l'évolution de l'entreprise sachant qu'elle détient maintenant un actif immatériel stratégique qu'elle doit gérer, préserver et valoriser

2.1. L'entreprise : Production des biens et de services et des connaissances⁴³

L'entreprise dans sa conception purement fonctionnelle était perçue comme étant un système qui investissait un capital dans son processus de production de biens ou de services, et dont l'objectif consistait à obtenir des revenus, qui augmenteraient son capital matériel de richesse. L'entreprise peut ensuite réinjecter une partie de ces revenus dans la production, réalisant ainsi une boucle productive rémunératrice. L'objectif de cette entreprise est de maintenir cette boucle (objectif de survie) et de l'optimiser (objectif de profit, en diminuant les coûts ou/et en maximisant la marge).

Mais cette boucle ne suffisait pas pour bousculer une vision trop mécaniste de l'entreprise et faire face à un environnement en permanente mutation où il fallait revoir ses façons de faire à chaque fois. L'entreprise avait pris conscience qu'elle devait s'adapter à son environnement par l'introduction des systèmes d'informations et de décisions avec leur fonction de régulation qui permettait cette adaptation. En plus, l'entreprise devait par la suite introduire un nouveau type d'investissement, lié à l'acquisition et au fonctionnement de ces systèmes d'information. Reste que l'intelligence humaine ne sait pas limiter à cette vision, qui considérait l'introduction de l'information dans le processus productif comme étant une capacité d'amélioration du système de production. L'utilisation de l'information par les êtres humains a dépassé le cadre du bien faire, elle a permis de « mieux faire » en général.

L'intégration de l'information à l'outil productif, a été à l'origine d'une bien plus grande richesse accumulée dans l'entreprise ' la connaissance' : « c'est la capacité des êtres humains à réutiliser l'information, à développer du savoir-faire, à capitaliser de l'expérience qui s'est révélée être aussi productrice de valeur. Le système en boucle, régulée ou pas, se révèle être un système « à mémoire » qui accumule, de manière explicite (sous forme d'information) ou tacite, un capital immatériel, qui sera désormais appelé « capital connaissances » ou patrimoine de connaissances ».

La production de la connaissance dans l'entreprise relève involontairement d'un processus cumulatif dans l'organisation⁴⁴, qui se joint à son processus de production. La connaissance

⁴³Ermine Jean-Louis, Op. Cit. pp:12-15.

⁴⁴ Ceci d'ailleurs à des conséquences tout à fait remarquables, puisque les chantres de la gestion des connaissances clament désormais : « la ressource humaine ne doit plus être vue comme un coût de fonctionnement que l'on peut impunément réduire, mais comme un accumulateur de capital connaissances, dont

est donc liée à l'apprentissage, notamment l'apprentissage par l'usage. Par contre, personne ne sait comment réinvestir cette connaissance qui s'accumule au sein de l'organisation dans la boucle productive.

C'est l'acceptation du fait que la connaissance est un capital s'accumulant dans l'organisation qui fonde toute la problématique de la gestion des connaissances.

Jusqu'ici, les considérations pratiques de la gestion des connaissances ont permis d'apprendre certaines choses :

- la valeur économique de la connaissance se révèle surtout quand on l'a perdue ! Au niveau de chaque entreprise il y a des histoires sur la manière dont elle a fait preuve d'imprudence à l'égard de la connaissance qui a été gaspillée, dissipée..., et où cette imprudence a causé des dommages considérables.

Des modèles du genre sont régulièrement cités, comme celui de Boeing, qui, au vu de la baisse de production de l'aéronautique, à un moment donné, s'est séparé d'une partie considérable de son personnel, réduisant du même coup ses coûts salariaux, mais dilapidant un capital de savoir-faire précieux, qui lui a cruellement manqué au moment de la reprise du marché. Cela s'est traduit par l'impossibilité de remettre en route correctement ses processus de production, par des pertes de qualité et par la sanction finale qui a été la perte des parts de marché au profit de son grand concurrent Airbus ;

- le capital connaissances est un capital collectif propre à l'entreprise : la connaissance de l'organisation n'est pas égale à la somme des connaissances des individus qui la composent. Cet axiome systémique est difficile à matérialiser puisque, par essence, le patrimoine de connaissance est essentiellement intangible.

- le capital connaissances a une valeur économique. Les exemples et les études abondent. La valorisation des entreprises (valeur de marché, fusion, acquisition, introduction en bourse, etc.) repose de plus en plus sur des actifs immatériels, notamment celui de la connaissance.

Dès lors que sa valeur économique est reconnue, il faut construire des outils et des méthodes pour évaluer le capital connaissances d'une entreprise. Cependant, la connaissance est considérée comme véritable actif de l'entreprise, au sens de « quelque chose qui peut être identifié et faire l'objet d'un échange isolé sur un marché spécifique »⁴⁵, est encore marginal !

2.2. Le management des connaissances, élément de management stratégique

Envisager l'entreprise comme un portefeuille de savoirs modifie en profondeur la nature même de la pensée stratégique. La prise en compte de l'information et des connaissances comme actifs stratégiques pour l'entreprise conduit le stratège à une démarche d'introspection. *"Il s'agit d'identifier les savoirs que maîtrise l'entreprise, ou qu'elle peut s'approprier, de distinguer ceux qui peuvent procurer des avantages concurrentiels durables et de développer les activités qui reposent sur ces derniers"*. Il semble que ce retournement dans la démarche stratégique soit de plus en plus compris et appliqué par les dirigeants des entreprises.

La vision stratégique que peuvent avoir maintenant les dirigeants d'entreprise sur leur patrimoine de connaissance, les amène à définir des objectifs qui vont permettre d'apporter des réponses claires à la problématique de gestion des connaissances et ainsi pour gérer aux mieux cette ressource. Ces objectifs s'articulent toujours autour des points-clés :

- a) Capitaliser les connaissances acquises et les informations disponibles ayant trait aux domaines critiques liés aux activités de l'entreprise et à ses objectifs ;
- b) Créer une mémoire organisationnelle pour garantir la pérennisation des savoirs acquis au cours de l'exercice des activités ;

on ne doit pas se séparer, mais que l'on se doit de faire fructifier. » la connaissance devient donc une ressource stratégique [TAR 98].

⁴⁵Pierrat C., Martory B., « **La gestion de l'immatériel, Les livres de l'entreprise** », Nathan, Paris, 1996.

- c) Diffuser et faciliter l'accès aux connaissances innovantes pour permettre aux différents acteurs de l'entreprise de mettre à jours leurs connaissances et d'être au diapason des évolutions technologiques ;
- d) Favoriser une culture de partage de l'information, des expériences, et des données avec les différents acteurs de l'entreprise, et mettre les jalons d'une politique de travail collaboratif pour une meilleure efficacité.

Ce volet de la démarche KM doit être appréhendé comme une approche au service de la stratégie globale de l'entreprise, et ainsi faire de telle sorte que les objectifs de la démarche KM puissent contribuer à l'instar d'autres objectifs sectoriels tels que par exemple ceux relatifs à : la gestion du personnel, la politique d'entretien, le développement de la technicité de la direction ... à servir de levier pour permettre d'atteindre les objectifs stratégiques de la direction.

Pour être au service des objectifs stratégiques globaux de l'entreprise, la démarche KM doit permettre donc de recouvrir deux dimensions fondamentales. D'abord, cette gestion doit être menée au plus près de l'utilisateur et du porteur de la connaissance, là même où elle pourra être à nouveau «actionnée ». Ensuite, la connaissance capitalisée doit être maintenue et évolutive afin d'être exportable. Ce qui veut dire que le champ de la gestion des connaissances se précise aux travers des objectifs et stratégiques qui lui sont assignés.

a) Le management stratégique des connaissances

Il consiste à analyser les connaissances comme nouvelle ressource de l'entreprise et à fixer les grands objectifs que doit réaliser un projet global de gestion de cette ressource. Dans l'ensemble des plans stratégiques qui sont actuellement mis en place, on les trois objectifs types qui sont décrit ci-dessous s'y retrouvent systématiquement:⁴⁶

La capitalisation des connaissances : Le mot capitalisation est entendu au sens général du terme, qui dérive justement du mot « capital » de tout faire pour accumuler ce capital dans un objectif de valorisation : le stocker, bien sûr, mais seulement « ce qui a de la valeur », le préserver, notamment le protéger, le maintenir à son plus haut niveau de valeur, etc.

Capitaliser un patrimoine de connaissances n'est donc pas une chose simple, car il ne s'agit pas d'un simple stockage, et cet objectif est très fortement lié à la notion de valeur qui n'est pas encore corrélée de manière standard à la connaissance. En plus, de la difficulté liée à la complexité liée à la nature même de la connaissance collective.

Le mot d'ordre stratégique de la capitalisation des connaissances est donc d'analyser son patrimoine dans ce qu'il a de valorisable, le structurer, le rendre visible et accessible, le stocker de manière sûre, faire en sorte qu'il ne se déprécie pas.

❖ Le partage des connaissances

Le partage des connaissances ne se comprend pas seulement comme une circulation d'informations, mais bien comme une fertilisation croisée entre les différents acteurs de la connaissance. C'est devenu une nécessité dans une organisation productrice où les biens ou les services réalisés sont de plus en plus complexes, ou de nombreuses personnes, de nombreuses unités, interviennent dans la réalisation d'un seul et même objet ou système. La productivité de la connaissance ne se réduit pas à la juxtaposition des savoirs individuels, aussi géniaux soient-ils, mais relève bien plus de la collaboration des échanges.

Le partage des connaissances (*knowledge sharing*) est un attendu fondamental de la gestion des connaissances. Le mot d'ordre stratégique est « Passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective ». Il s'agit de faire collaborer les acteurs du savoir dans des objectifs

⁴⁶ErmineJean-Louis. Op-cité. P: 20-24.

commun répondant aux finalités de l'entreprise, afin d'optimiser l'apport des connaissances à la productivité de l'organisation.

❖ *La création de connaissance*

La création de connaissance est considérée comme une nouvelle dimension, qui est entraînée d'apparaître et de s'imposer comme un nouvel objectif fondamental. Elle est liée à une caractéristique en très fort développement dans les marchés actuels, qui est l'innovation permanente. La capacité innovatrice d'une entreprise est liée à sa capacité créatrice, elle-même liée à la créativité de ses acteurs. Or, la créativité est, par essence, une production de connaissances et est donc liée au patrimoine de connaissances de l'organisation. C'est ainsi qu'apparaît une nouvelle finalité de ce patrimoine connaissances. Cette finalité est l'évolution du patrimoine de connaissances qu'est le fruit d'une volonté stratégique qui favorise et guide la créativité dans l'optique de l'innovation.

Le mot d'ordre stratégique est « innover pour survivre ». Il s'agit pour les entreprises de survivre dans un marché constamment en mouvement, de plus en plus concurrentiel, en étant réactif, voir « proactif », et en étant constamment une force de proposition innovante dans son domaine de compétence.

Les trois objectifs stratégiques de la gestion des connaissances, capitaliser, partager et créer, sont déclinés de manière spécifique selon les entreprises, en fonction de leur nature, de leurs spécificités. Ils ne sont pas non plus également répartis suivant la nature des organisations, bien qu'ils existent, ou devraient exister, conjointement. Une entreprise ancienne où les métiers sont fortement prégnants mettra un poids fort sur la capitalisation des connaissances, une entreprise très éclatée géographiquement, très diversifiée culturellement dans ses métiers, ses cultures nationales, mettra un poids fort sur le partage, une entreprise neuve, ou sur des marchés extrêmement concurrentiels s'intéressera en priorité à la création des connaissances. Il est cependant clair que ces objectifs sont liés et que l'on ne peut pas en ignorer un, sans démarrer les autres.

2.3. Le renouveau du management des connaissances à travers les TIC

L'essor du knowledge management a été porté par les technologies informatiques. L'objet et les enjeux qui sont aujourd'hui développés par ce dernier présentent un caractère profondément nouveau et sans précédent dans l'histoire de l'humanité.

A ce propos, les entreprises ont de tout temps cherché à créer et répandre de la connaissance suite à l'évolution accélérée de la capacité d'inventer, d'innover, de créer de nouveaux savoirs. Ce qu'il faut dire, c'est que l'avènement des technologies de l'information et de la communication, a insufflé un renouveau à la gestion des connaissances.

Le développement du travail en groupe avec le support des technologies, l'enjeu du K.M est la performance collective soit supérieur à, la somme des performances individuelles (effets de synergie). Les TIC facilitent les échanges entre les acteurs et facilitent l'enchaînement mutuel des savoirs.

Le K.M devient une nécessité pour les entreprises, car elles ont pris conscience de l'importance décisive du capital immatériel dans leur degré de compétitivité. Ce partage des connaissances et de savoir est effectivement un élément clé dans la pérennité de l'entreprise à condition que les données soient structurées et capitalisées de manière satisfaisante.

« Le savoir – inséparable des ses conditions d'accès et de maîtrise – devient lui-même une ressource à part entière, et exige désormais d'être traité comme tel. Il devient même la ressource par excellence de secteurs entiers de l'activité économique, étant à la fois objet et

moteur du développement. Mais il est immatériel et ne saurait se traiter sur la même base que les biens et les services traditionnels. Les technologies de l'information et de la communication (« TIC ») le rendent à peu près instantanément et simultanément disponible en tout point du globe, transgressant tous les processus traditionnels d'acquisition et d'utilisation de la connaissance et des savoirs faire. La synergie collective, mondiale, créée par cette profonde mutation, amène l'entreprise à penser et développer des représentations et des valeurs partagées qui lui permettent d'envisager l'avenir sur une base nouvelle et de renouveler ses processus de décision, à tous les niveaux de l'entreprise.»⁴⁷

Le KM, dont l'ambition est de gérer la connaissance, mobilise fortement cette dernière. Les progrès réalisés dans le domaine des TIC, lesquelles, par leur capacité à accélérer le temps et agrandir l'espace, sont des facilitateurs de la communication, de la coordination, des échanges entre les acteurs et facilitent l'enchaînement mutuel des savoirs entre des acteurs souvent dispersés, ont donc joué un rôle certain dans l'émancipation du Knowledge Management en tant que discipline particulière.

2.4. Le management des connaissances : une approche managériale centrée sur le facteur humain

Dans cette approche, la création de connaissances nouvelles domine. Le courant comportemental met en avant l'importance du contexte, des comportements d'échanges et de collaboration des employés en vue d'être dans la meilleure situation possible pour créer de la connaissance. Le management des connaissances peut donc être considéré comme le processus nécessaire à la transformation des compétences humaines en capital incorporé et imbriqué dans la structure de l'entreprise. Cette approche est clairement centrée sur le facteur humain.

La gestion des ressources humaines et management des connaissances opèrent actuellement un rapprochement remarquable et pour cause d'une part, les centres d'intérêt des deux spécialités se rapprochent ; d'autre part, celles-ci connaissent des enjeux d'actualité communs.

a) Des centres d'intérêt qui se rapprochent⁴⁸

Force est de constater que les centres d'intérêt entre le management ressources humaines et le management des connaissances tendent à se rapprocher. En effet, *Le management des connaissances intègre de plus en plus le "facteur humain"*. Si le concept de Management des connaissances provient surtout d'expériences de formalisation de la connaissance dans le but de la capitaliser dans des outils d'aide à la décision, il est aujourd'hui de plus en plus envisagé sous l'angle des relations entre la connaissance d'une part, l'homme et l'organisation d'autre part. Les pratiques développées jusque-là en matière de "KM" semblent montrer aujourd'hui accorder une attention particulière au facteur et l'environnement humain.

La gestion des Ressources Humaines s'intéresse de plus en plus à la production de connaissances, et cela à travers :

- la réflexion sur les conditions de travail qui s'étend désormais aux conditions particulières du travail intellectuel dont la caractéristique principale est de manier des symboles et de la connaissance ;
- le concept de compétence collective émerge dans la littérature 'RH'. Or si la compétence individuelle n'est pas a priori du ressort de la gestion des connaissances, les compétences

⁴⁷Bouvarde. P, et Storhaye. Op-cité. P : 11-12.

⁴⁸Vincenti Bruno, « **Management des connaissances et fonction ressources humaines : oui, prenons rendez-vous !** ». Reproduction de l'article paru dans « Management et Conjoncture Sociale » n°616, automne 2002, « Gérer des compétences et manager des connaissances », page 44. P :1.

- collectives en sont très proches. Qu'en parlant de "compétences-clés" ou de "cœur de métiers", il est systématiquement fait référence à des ensemble de connaissances partagées par un groupe et qui sont stratégiques pour l'entreprise ;
- la GRH englobe largement aujourd'hui le management des équipes. Or, on voit bien que suivant le style de management pratiqué par l'entreprise, la gestion des connaissances sera freinée ou facilitée ;
 - enfin, et surtout, l'éclatement de la notion et des pratiques de formation (formation/organisation, e-learning, apprentissage organisationnel...) crée un nouvel espace de réflexion autour de l'idée que la production des compétences peut être aidée par le management des connaissances au sein de ce qui commence à être appeler plus globalement Human Capital Management (HCM).

b) *Des enjeux d'actualité communs*⁴⁹

Un certain nombre d'enjeux forts nécessitent aujourd'hui une collaboration entre l'approche par la gestion des connaissances et celle par la gestion des ressources humaines :

- *le renouvellement des compétences critiques.* L'atteinte prochaine de l'âge de la retraite de la part d'experts détenant un savoir exclusif pose à la DRH un problème que les techniques du management des connaissances peuvent contribuer à résoudre. La formalisation de ces savoirs, par des interviews, une certaine normalisation, puis une ré-appropriation par les experts plus jeunes est une pratique possible. C'est tout l'intérêt d'une véritable gestion des « seniors », dont se préoccupent de plus en plus les entreprises aujourd'hui.
- *Le développement des compétences collectives.* Sur ce terrain, la Gestion des Ressources Humaines est à l'origine des politiques de KM. C'est en effet des réflexions sur la formation et sur les compétences que sont nés les concepts actuels d'apprentissage organisationnel et d'intelligence collective. Sur ce même terrain existent des outils permettant de cartographier l'ensemble des compétences détenues par une organisation pour en avoir une vue globale et anticiper son évolution collective. Ces arbres de connaissances, ou de compétences, sont une contribution notable du management de la connaissance à la gestion des ressources humaines.
- *L'amélioration de l'efficacité et des conditions du travail intellectuel.* La plupart des salariés manient aujourd'hui de l'information et donc de la connaissance. La production d'information croît à la vitesse des outils qui la traitent c'est à dire exponentiellement. Toutes choses égales par ailleurs, le cerveau humain ne peut pas suivre. Dans une acception large de la connaissance, des outils sont aujourd'hui proposés pour faciliter, voire automatiser, la mise en relation des compétences entre elles.
- *Les redéfinitions du périmètre de l'entreprise.* Les décisions d'acquisition, de filialisation, de fusion d'entreprises sont à la fois influencées par - et ont des conséquences sur - la gestion des savoirs et celle des hommes qui en sont porteurs. L'anticipation du capital de connaissances final d'une entreprise après sa restructuration est aujourd'hui une évaluation indispensable au succès de l'opération.
- *Les choix d'organisation.* Les choix organisationnels font interagir la gestion des savoirs et celles des RH. Une organisation en "Business units", si fréquente aujourd'hui, nécessite souvent des politiques de "KM" qui compensent le cloisonnement entre branches et permettent aux spécialistes de partager leur connaissance. De même, les stratégies visant à fédérer les sous-traitants autour d'une entreprise mère, donneur d'ordre, dans une relation de partenariat, trouvent un point d'appui souple et efficace dans une politique articulant management des connaissances et management des ressources humaines.

⁴⁹Vincenti Bruno. Op-cité. P2.

- *La protection des connaissances "compétitives"*. La valeur des entreprises repose notamment sur les connaissances technologiques et scientifiques qu'elles détiennent. Il est vital de protéger ces connaissances contre le vol, l'imitation, la perte ou la destruction.

Ces enjeux de plus en plus communs sont à relier à la question de l'approche stratégique fondamentale. La détention et l'organisation de savoirs critiques, rares, difficilement imitables, et peu substituables est un avantage stratégique pour une entreprise qui, en soi, peut. Le facteur humain, est devenu un élément primordial depuis que l'être humain a créé des connaissances qu'il souhaite transmettre, se retrouvant ainsi au centre des flux des connaissances.

L'évolution de la société est telle que les entreprises ne peuvent répéter une solution déjà élaborée. En effet, pour rester compétitives et être performantes, les entreprises doivent sans cesse inventer des solutions nouvelles et adaptées. Mais que faire d'ordinateurs s'il n'y a pas d'informaticiens, de laboratoires s'il n'y a pas de chercheurs ou encore de machines si personne n'est capable de les faire fonctionner ?

Aujourd'hui, l'homme reprend le dessus sur la machine, avec les connaissances comme facteur essentiel des entreprises. Ainsi, toute nouvelle solution doit provenir des hommes de l'entreprise, individuellement ou en équipe, puisque qu'ils peuvent s'adapter à différentes situations grâce à leurs compétences et connaissances.

Le management des ressources humaines et le management des connaissances sont donc mobilisés ensemble pour préserver et développer la valeur des ressources immatérielles, garantes de l'avantage compétitif d'une entreprise. Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines (GRH) peut constituer un moyen de développement et de support du management des connaissances au sein des organisations. La valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel nécessite en effet un management qui assure la promotion du partage des connaissances, la création de connaissances nouvelles et l'apprentissage intra organisationnel.

Ainsi, dans un contexte d'innovation permanente obligeant les entreprises à se renouveler constamment, la connaissance est la source qui permet aux hommes et aux organisations de résoudre les problèmes et de s'adapter, et par conséquent de survivre et de prospérer.

Conclusion

Le management des connaissances se positionne aujourd'hui dans un nouveau contexte mondialisé marqué par l'accroissement et le développement des TIC. En effet, le management des connaissances représente un enjeu stratégique pour les entreprises, car il gère, valorise et conserve sa principale ressource détenue par l'ensemble des collaborateurs en son sein.

Par ailleurs, le management des connaissances est jugé pluridisciplinaire et complexe car les connaissances détenues par le personnel sont dissipées au sein de l'entreprise, il est difficile parfois de les cibler pour les capitaliser et les valoriser.

C'est pour cette raison, que le management des connaissances est doté d'outils et de méthodes qui sont nécessaires pour des apports garantis.

Chapitre II :
Le contenu de la gestion des
connaissances

Chapitre II : Le contenu de la gestion des connaissances**Introduction**

Au fil de l'évolution des organisations au sein d'environnement changeant, l'organisation est arrivée aujourd'hui à être comme un portefeuille de savoir qui nécessite un management des connaissances adapté pour un progrès continu. Ainsi, L'intérêt pour le management des connaissances croît de plus en plus et participe à son évolution au sein des organisations qui ont pris conscience de l'importance du « capital connaissance » qui est à leur portée.

Ce chapitre se constituera de deux grandes phases :

La première constitue, un cadrage théorique du contenu de la gestion des connaissances elle-même. Cela s'effectue à travers le développement des modèles théoriques qui ont débouchés sur un modèle d'organisation basé sur la connaissance, mais aussi les processus nécessaires à la démarche et aux catégories des connaissances exploitées dans l'organisation.

La deuxième phase, s'intéressera à la gestion des connaissances en pratique à travers l'essor qu'elle peut prendre dans un contexte adapté c'est à dire au sein d'une entreprise apprenante à travers une dynamique d'apprentissage ainsi que les méthodes adaptés à la gestion des connaissances et qui sont nécessaires pour des apports garantis. À ces derniers vient s'ajouter les fondements de la gestion des connaissances qui font pencher la balance vers le succès de sa mise en place. Une autre condition de son succès sera particulièrement explorée, elle consiste à la dimension humaine de la gestion des connaissances car elle ne peut être ignoré mais plutôt développée à travers la contribution de la Gestion des Ressources des Humaines.

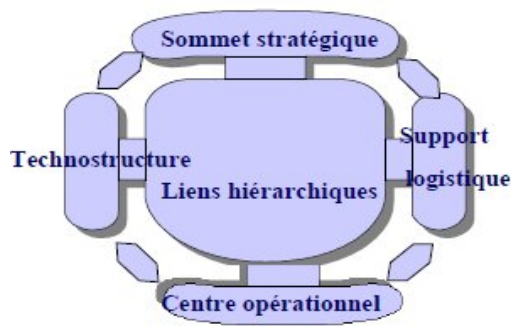
Section 1 : le cadre théorique de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances prend de plus en plus d'ampleur au sein de l'organisation. Cette dernière qui commencent à comprendre la richesse que comporte les connaissances qui circulent et se partagent en son sein, peut dorénavant s'embrancher dans des processus KM qui correspondent et qui répondent aux facettes de la problématique KM qui se pose à elle.

1. Le développement de la gestion des connaissances au sein de l'organisation**1.1. L'évolution du modèle basé sur les connaissances au sein de l'organisation**

Avant d'appréhender l'évolution des modèles basés sur les connaissances au fil des évolutions de l'organisation. Cependant, il est nécessaire de préciser en amont qu'Henry Mintzberg est à l'origine d'une typologie des organisations à travers ses cinq formes organisationnelles, qui font référence. Dans son ouvrage de référence « structure et dynamique des organisations », il présente une approche globale de l'organisation qui est analysée en fonction des relations entre cinq de ses composantes et leur poids respectif dans la structure, à savoir celle-ci⁵⁰ :

⁵⁰ G. Lécivain, **management des organisations et stratégie, dossier 2 : une approche théorique des organisations**, p14 in <http://www.managmarket.com/management-des-organisations-cours-et-diaporamas.html>.



Le centre opérationnel: unités qui exécutent les tâches de production et de distribution.

Le sommet stratégique: l'équipe dirigeante.

La ligne hiérarchique: qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique.

La technostruture : unités qui planifient et organisent le travail.

Le support logistique : unités qui assurent les prestations non directement liés à l'activité de l'entreprise.

Idéologie: culture, nourrie des traditions et croyances de l'organisation.

Définir et gérer la structure revient pour Mintzberg à prévoir les moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et à en assurer la coordination, ainsi, en fonction de ses environnements, ses stratégies, sa méthode de management des hommes et des objectifs, le pouvoir sera moins centralisé, les lignes hiérarchiques plus ou moins nombreuses et courtes, la technostruture et le support logistique plus ou moins important. En fonction, Mintzberg distingue⁵¹ :

- ✓ La structure simple: de petite taille avec des règles peu formalisées
- ✓ La bureaucratie mécaniste : une technostruture qui standardise les procédures de travail, structure adaptée à des environnements stables et simples
- ✓ La bureaucratie professionnelle : un fort pouvoir de compétence mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure
- ✓ La structure divisionnalisée : forte répartition des tâches
- ✓ L'adhocratie : structure par projet intégrant des équipes de spécialistes, elle est adaptée aux environnements turbulents et aux logiques stratégiques de chrono-compétitivité et d'innovation
- ✓ L'organisation missionnaire : avec forte culture d'entreprise et système de valeurs
- ✓ L'organisation politisée ou arène politique : fort jeu de pouvoir

Cette typologie fut dressée par Mintzberg en prenant compte et en analysant les différents mécanismes qui peuvent être utilisés pour coordonner le travail⁵² :

- L'ajustement mutuel : la coordination s'effectue par contacts directs
- Supervision directe : la coordination s'effectue par la hiérarchie
- Standardisation des tâches : la coordination s'effectue par un code de procédures
- Standardisation des résultats : la coordination s'effectue par le résultat à atteindre.

Cependant, des travaux se sont appuyés sur l'évolution progressive des organisations et la place qu'occupent peu à peu l'information et la connaissance notamment le modèle AIK.

a) Du modèle OID au modèle AIK

Une organisation perçue comme un système complexe peut être appréhendée à des paliers différents, qui ne rendent pas compte de la même vision de cette organisation.

⁵¹ G. Lécivain, Op.cit., P14.

⁵² Ibid, P14.

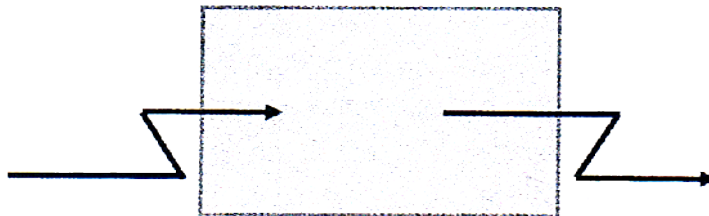
Selon les travaux de Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis arrêté dans un ouvrage commun⁵³, une organisation peut être modélisée progressivement. Les différents niveaux d'interprétation développés par les deux auteurs sont résumés comme suit:

- *Le modèle « boîte noire »*

C'est le modèle le plus simple, qui rend compte d'une organisation qui opère que dans son environnement. Dans ce cadre, l'organisation est vue comme un « processeur de flux ». Elle reçoit des flux d'entrée (intranant), et produit des flux de sortie « extrant ».

C'est une vision restreinte qui est attribuée l'organisation, elle est ainsi juste vue comme productrice d'un bien ou d'un service, matérialisé par son flux de sortie, et par son activité de transformation du flux entrant. Cela étant sans avoir une quelconque visibilité sur les sous-systèmes qui sont impliqués dans le processus de transformation.

Figure n°3 : L'organisation vue comme une boîte noire.

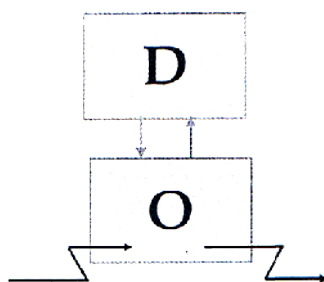


Source : Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op. cite, p 59.

- *Le modèle de la « division du travail »*

C'est un modèle qui correspond aux entreprises industrielles qui séparent les tâches de conception et d'exécution, et qui donc considère deux sous-systèmes. Le sous-système de décision D, qui conçoit et pilote le système de production, et qui est en relation avec le sous-système opérant, O, à l'intérieur de l'organisation qui organise le système production à travers des flux d'information.

Figure n°4 : Une vision « taylorienne » de l'organisation.



Source : Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op. cite, p 60.

⁵³Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, « le management des connaissances en entreprise », 2^{ème} édition, Lavoisier, Paris, 2007, P : 59-69.

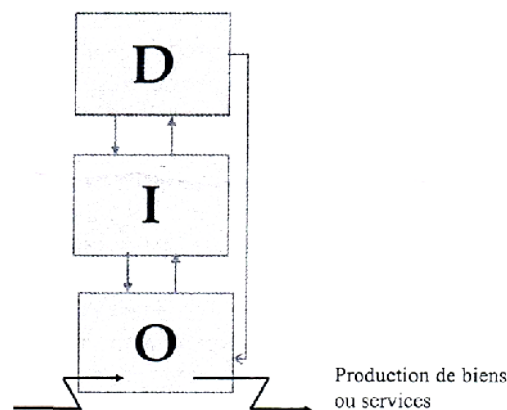
- *Le modèle informationnel*

Le système d'information est apparu à la suite de la complexification des organisations et leur outil de production. En outre, il est vite apparu que les flux d'information entre les deux sous-systèmes de décision et opérant devaient être gérés de manière de plus efficace et adaptée au nouveau contexte.

Le système d'information « *enregistre les représentations – sous forme symbolique – des opérations du système opérant (le comportement du système complexe), les mémorise et les met à disposition, sous forme en général interactive, du système de décision* »⁵⁴. Cette phase d'interprétation employée de manière très courante dans les organisations permet aux acteurs du système opérant de transformer les flux entrant (énergie, matière ou d'information), en d'autres flux de même nature.

Le système d'information est donc « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations (sous forme de données textes, images, sons, etc.) dans des organisations* »⁵⁵. Ce système d'information informe les décideurs qui par la suite agissent le processus de production, en passant par le système opérant. Ce système est considéré aujourd'hui comme un système à part entière de l'entreprise, relevant d'une stratégie, d'un management, d'une organisation et d'une technologie dédiés. Ainsi, le modèle dominant de l'entreprise est maintenant le modèle OID (opérant, information, décision), qui intègre des flux d'information globaux.

Figure n°5 : La vision de l'organisation intégrant les flux d'information.



Source : Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, *Op.cit.*, p 61.

- *Le modèle du patrimoine de connaissances*

Dans l'optique de la gestion des connaissances, ce modèle a évolué car la connaissance existe maintenant en tant que telle, elle n'est plus un attribut propre à un des sous-systèmes. Ceci débouche sur l'existence d'un quatrième sous-système appelé « système de (ou des) connaissance (s) » ou, encore appelé « patrimoine de connaissance » selon l'expression d'Umberto Eco.

⁵⁴Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, *Op. cite*, p 60.

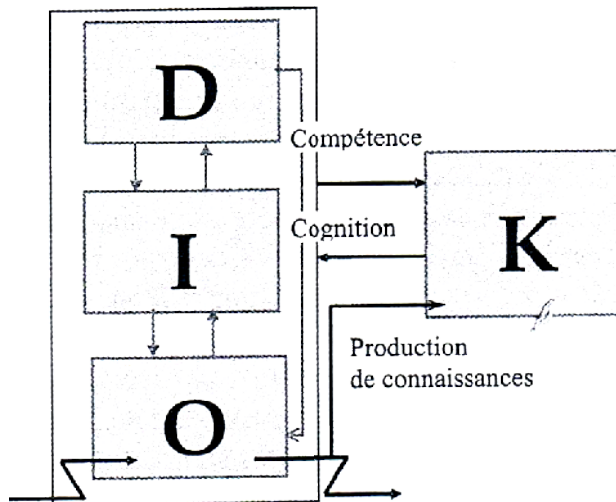
⁵⁵Reix Robert, 1998. « **Systèmes d'information organisationnels** ». Pascal Vidal et Philippe Planeix, Pearson Education, France, 2005. P5.

Ce sous-système possède deux activités fondamentales: l'activité des connaissances produites et l'activité de cognition, relative à la transmission de ces connaissances [Edgar Morin , 1986]. *Le sous-système de connaissances est un sous-système actif du système, car il se traduit par des flux qui créent des interrelations actives avec les autres sous-systèmes du système. Ces flux peuvent se classer en deux catégories : ceux qui partent des sous-systèmes vers le sous-système de connaissances correspondant, selon l'appellation d'Edgar Morin aux activités de compétence (production de connaissances), et ceux qui partent du système de connaissances vers les autres sous-systèmes correspondant aux activités de cognition. Ces flux de compétence ou de cognition sont également appelés flux cognitifs. Le flux de compétence correspond à l'enrichissement (à travers le temps) du patrimoine de connaissances du système, par le biais de ses différents acteurs humains ou ses composantes (objets physiques, système d'information, etc.). Le flux de cognition correspond à l'appropriation implicite (le plus souvent) ou explicite de ce patrimoine en vue de l'utiliser dans le processus de transformation propre au système*⁵⁶.

« *Le patrimoine de connaissances géré est la plupart du temps un sous-ensemble de toutes les connaissances produites et utilisées dans l'entreprise* »⁵⁷. Son identification n'est pas simple, car pour gérer les connaissances d'une unité donnée, le système de référence comprend toutes les composantes, internes ou externes à l'entreprise, qui participent à l'ensemble des connaissances concernant l'activité de l'unité elle-même.

Le modèle du patrimoine de connaissances consiste à rajouter un quatrième sous-système K (les connaissances) au modèle OID, avec des flux le reliant aux autres sous-systèmes (flux cognitifs de compétence et d'appropriation).

Figure n°6 : La vision de l'organisation intégrant les flux de connaissances



Source : Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op.cit., p 62.

Le patrimoine de connaissances de l'organisation englobe ainsi le savoir-faire des opérateurs, les savoirs des experts, les connaissances dans les procédés et les

⁵⁶ Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op.cite, p 62.

⁵⁷ Ibid., p62.

instrumentations qui sont inclus dans le système opérant, et le système d'information par la somme considérable de savoirs qui « dort » dans les documents, les bases de données, etc. Ces derniers viennent appuyer le système de décision par sa connaissance de l'environnement extérieur, sa capacité organisatrice ...

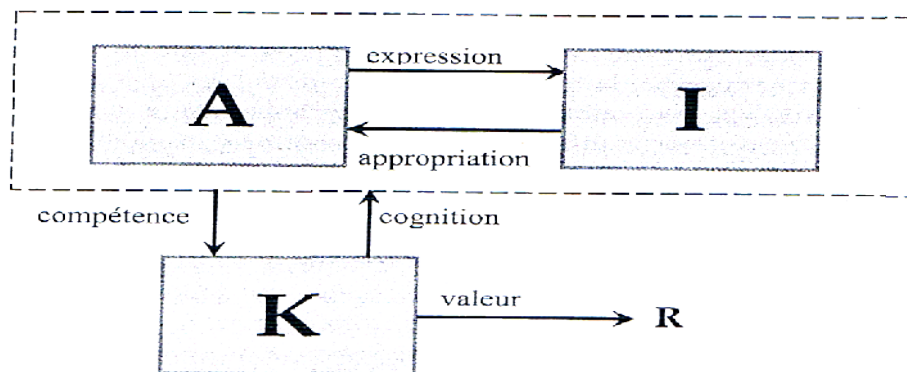
L'intérêt du modèle est donc de concrétiser le flux de connaissances qui est considéré comme une production propre à l'organisation. Le patrimoine de connaissances apparaît ainsi comme un « réservoir » où s'accumule cette connaissance [Boughzala I & Ermine J-L, 2007].

- *Le modèle AIK*

Au sein de la nouvelle société du savoir, le rôle des réseaux d'acteurs du savoir et de la connaissance ont démontrés leur importance qui s'accroît dans les organisations complexes et avancées.

Dans le modèle OID, les deux sous-systèmes Opérant et de Décision interagissent en formant un réseau d'acteurs, qui par leur savoir-faire apportent de la valeur ajoutée à l'organisation. Le système d'information vient soutenir cette capacité cognitive des acteurs qui s'approprient de l'information pour la transformer en connaissance opérationnelle ou de décision. En contrepartie, les acteurs produisent de l'information formalisée qui s'accumule dans le système d'information.

Figure n°7 : La vision de l'organisation pour la gestion des connaissances.



Source : Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op. cite, p 64.

Au vu des modèles présentés ci-dessus, le dernier modèle d'organisation, appelé AIK, apparaît le plus appropriés pour la gestion des connaissances, il est formé de sous-systèmes d'information (I), du patrimoine de connaissance (K), et du sous-système des réseaux d'acteurs (ou communautés de savoir) (A). ce niveau d'interprétation permet de produire une connaissance par les acteurs directement à travers l'interrelation entre le sous-système A avec I par des flux d'information qui traduisent l'expression des acteurs lorsqu'ils formalisent leurs connaissances, ainsi que l'appropriation d'information par les acteurs, utiles pour créer des connaissances soit opératoire soit de décision. Mais aussi, les connaissances peuvent être produites par interaction avec le système d'information où une inclusion des deux sous- système O et D s'opère dans A, car un acteur, dans le processus de transformation de flux de l'organisation, est nécessairement un acteur qui produit une décision ou une action. Les flux de connaissances sont donc propres, non pas à I ou A, mais au système formé par l'ensemble de I et A.

Ce qu'il faut préciser, c'est qu'un dispositif technique, un document, ou une base d'information sont intrinsèquement porteurs de connaissance, ce ne sont donc pas que les acteurs de la connaissance qui génèrent de la compétence ou de la cognition. Ceci est inclus implicitement dans l'ensemble (A, I). Reste que ce type de connaissance ne produira de la valeur pour l'organisation qu'en présence un réseau d'acteurs.

Ainsi, Un système de gestion des connaissances est donc défini comme un système où des réseaux d'acteurs qui interagissent avec un système d'information. Ces connaissances s'accumulent dans le patrimoine de connaissances de l'organisation apportant ainsi une valeur ajoutée. La littérature abondante en matière de gestion des connaissances s'est accordée à catégoriser les connaissances en deux catégories distinctes et complémentaires au sein de l'organisation selon le types de support informationnel et les acteurs présents.

b) Les deux catégories de connaissance dans l'entreprise : *Connaissances tacites et explicites*

Le questionnement sur les fondements des connaissances existe depuis toujours, et continue encore à se poser. Polyani fait une distinction et plus exactement comme il le précise dans ses travaux un « continuum entre la connaissance tacite et la connaissance explicite. Selon cet auteur, « nous pouvons savoir plus que ce que nous pouvons exprimer » et la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots ou de nombres ne représente que la partie visible de « l'iceberg du corps complet de connaissances » [Polyani 1958].

• Les connaissances explicites

Les connaissances de type explicite sont des connaissances produites par les réseaux d'acteur de la connaissance qui peuvent être converties en informations (par la fonction externalisation)⁵⁸. En général, elles, font référence aux savoirs transmissibles à travers un langage « formel et systématique » [Toukara 2005]. Ce sont toutes les connaissances formalisées, codifiées, répertoriées et accessibles au public : données, informations, documents, plans, procédures, recueils de textes juridiques...

D'un point de vue individuel, ces connaissances peuvent être considérées comme des « savoirs conscientisés » [Spender 1993]. D'un point de vue organisationnel, ces connaissances peuvent être considérées comme des savoirs écrits et améliorés au fur et à mesure du temps par les acteurs de l'organisation. Facilement diffusables, ces savoirs sont capitalisés dans les méthodes, procédures et directives [Toukara 2005] mais aussi dans les bases de données, modèles, algorithmes, documents d'analyse et de synthèse, etc. [Grundstein 2002]. Les connaissances explicites sont aisément repérables et accessibles bien qu'elles soient souvent peu opératoires car elles sont trop décontextualisées. Ainsi elles sont mêmes, dans certains cas, inexploitable [Ballay 1997]⁵⁹.

• Les connaissances tacites

Les connaissances de types tacites sont des connaissances produites par les réseaux d'acteur qui ne sont pas de type explicite. Cette définition apparemment tautologique

⁵⁸Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, Op. Cit,2007. P : 67- 68.

⁵⁹Lalouette colin, « **Les cahiers de la sécurité industrielle : gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : état de l'art et illustration dans l'aéronautique** », Fondation Pour une Culture de Sécurité Industrielle (FONCSI), Paris, P23-24.

n'est en fait pas simple, en effet, les connaissances « explicites », notion qui dépend du temps, ou les connaissances « explicitables » (c'est la définition « d'explicite »).

Les connaissances tacites font référence aux savoir-faire qui sont difficiles à formaliser et à communiquer [Toukara 2005] de par leur acquisition par les hommes au cours de l'exercice de leurs fonctions. Elles sont créées dans l'action et enrichies au fil des ans par les expériences. Ce sont des connaissances non codifiées ni répertoriées, et connues seulement par leurs détenteurs. Il s'agit des savoirs faire, expériences, expertises, flairs, intuitions ...

D'un point de vue organisationnel, ces connaissances tacites peuvent être considérées comme le « cœur de la richesse cognitive de l'entreprise » [Baumard 1996]. Difficilement diffusables, ces éléments immatériels sont inscrits au sein même du fonctionnement cognitif des individus et s'expriment à travers les arts, les talents [Toukara 2005], les habilités, les secrets de métiers [Grundstein 2002], les souvenirs du contexte décisionnel [Grundstein 2002] ou encore les intuitions, les impressions, les paradigmes et les modèles mentaux [Nonaka et Takeuchi 1995]. Finalement, les connaissances tacites échappent en partie aux organisations qui ont beaucoup de difficultés à les gérer en dépit du fait qu'elles soient directement opératoires [Ballay 1997]. Cependant, il apparaît que la diffusion des connaissances tacites devient un enjeu majeur pour l'entreprise [Nonaka et Takeuchi 1995], d'une part, et que leur explicitation permet d'élargir le champ des connaissances susceptibles d'être gérées, d'autre part [Grundstein 2002]⁶⁰.

Si la problématique de la gestion de la première catégorie des connaissances à savoir celles à caractère explicite a été largement dépassée grâce aux techniques documentaires et aux facilités apportées par les technologies de l'information et de la communication, celle relative à la gestion des connaissances tacites constitue actuellement l'une des préoccupations majeure des organisations.

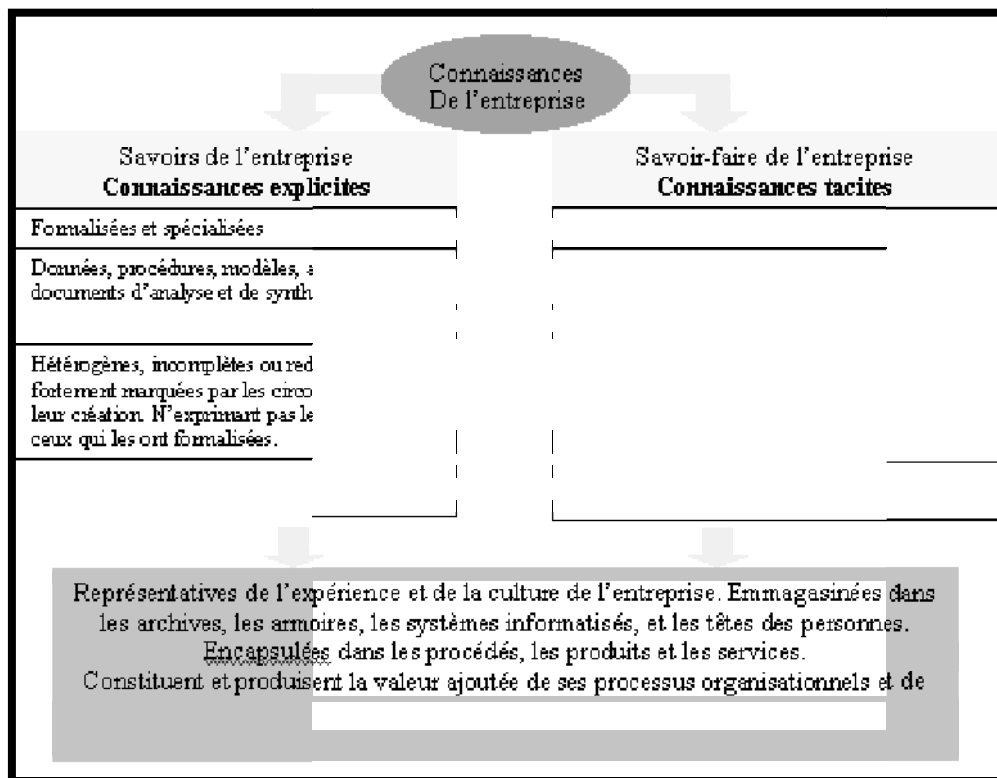
En effet, compte tenu de la richesse de ce patrimoine qui reste mal identifié et mal géré, le knowledge management est devenu un outil indispensable pour apporter une réponse à cette dichotomie de la connaissance pour en faire un levier de développement au sein des organisations, et un élément catalyseur pour favoriser la mise en valeur des compétences et encourager l'innovation.

Pour simplifier, il sera considéré que les connaissances de type tacite sont celles conduites par les acteurs qui ne sont pas « explicitables ». Il y a donc uniquement deux types de connaissances produites par les acteurs dans le patrimoine de connaissances. On n'évoquera pas les connaissances « enfouies » qui ne sont pas rattachées à des acteurs, si tant est qu'elles existent.

Les deux catégories de connaissances peuvent être présentées selon le schéma suivant :

⁶⁰Lalouette colin, Op-Cit, p 23.

Figure n°8 : Les deux catégories de connaissances dans l'organisation.



Source : Michel Grundstein, 1999 (adapté de Monteney 1994)

Les deux types de connaissances qui coexistent au sein de la même organisation qu'elles soient tacites ou explicites ont besoin de suivre un mode de développement adapté et bien tracé pour une valeur ajoutée sûre.

1.2. Le mode de développement des connaissances

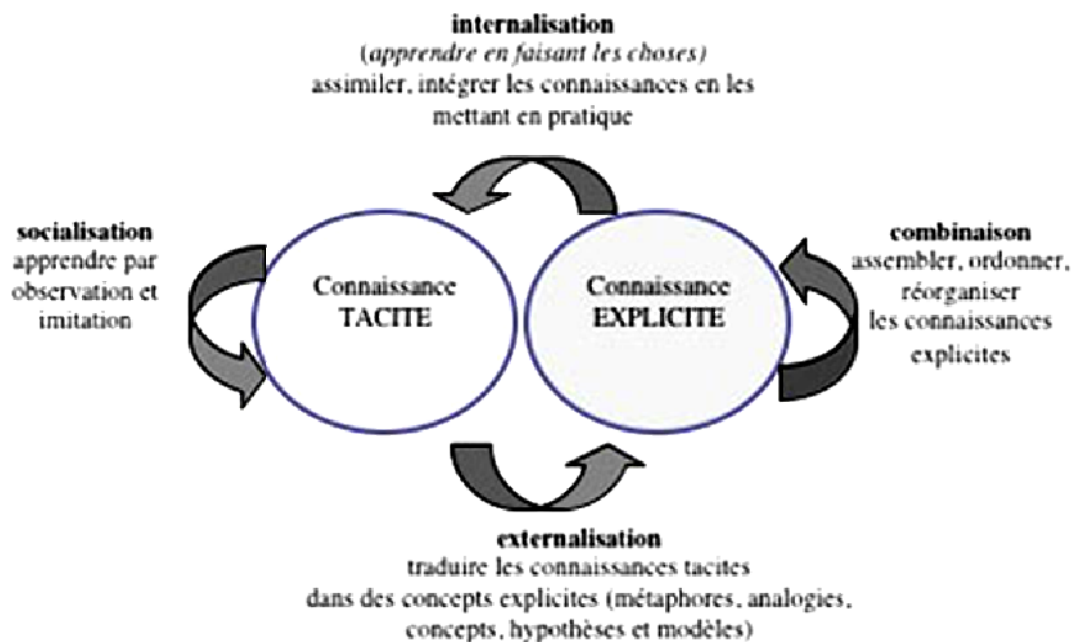
Nombreux sont les auteurs qui se sont penchés sur la gestion des connaissances avec des visions du mode de développement des connaissances d'une organisation très diverses. Mais ces visions qui en apparence diffèrent, du point de vu du contenu sont similaires. Ainsi deux approches vont être développées ci-dessus. La première est celle des auteurs Nonaka et Takeuchi connus avec leurs célèbres travaux sur les connaissances créatrices de valeur dans les industries automobile et surtout le « modèle SECI » qui sera développé ici.

La deuxième approche est celle de l'auteur Ermine JL qui propose deux démarches adaptées aux deux catégories de connaissances présentes dans l'organisation.

a) Les modes de développement des connaissances dans les organisations selon Nonaka et Takeuchi

Selon les auteurs Nonaka et Takeuchi, la création de savoirs d'effectue à la suite d'une interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites. L'interaction entre ces deux catégories de connaissances crée de nouveaux savoirs. La combinaison de ces deux types de connaissances permet de conceptualiser quatre prototypes de conversion « le modèle : SECI ». La figure ci-dessous démontre les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion des connaissances :

Figure n°9 : Les caractéristiques des quatre étapes du processus de conversion des connaissances.



Source : Panorama : Le modèle de Nonaka et Takeuchi (4 phases)

Les quatre modes de création et de transmission de savoir qui peuvent être considérés évoqués sont les suivants:

La socialisation : du tacite au tacite, La socialisation est un partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites par interaction forte. En effet, la socialisation représente l'interaction des individus au sein d'un groupe, c'est un processus d'ajustement de l'intersubjectivité, d'intégration culturelle, la connaissance tacite d'une personne ou de quelques personnes peut devenir la connaissance d'autres personnes. L'apprentissage se fait naturellement par des travaux en groupes de deux (coaching ou tutorat) ou de plusieurs tels que techniques de résolution des problèmes en groupe, et les différentes techniques de brainstorming, etc., il se fait aussi par l'observation, l'intuition, l'imitation, sans recours à la codification, ni au langage.

Exemples : le jeune cadre qui reproduit les comportements de ses aînés dans sa façon de saluer, de s'habiller ou de travailler, ou les apprentis qui améliorent leur dextérité par observation et imitation de leur maître.

La socialisation crée du savoir partagé.

L'explicitation ou externalisation : du tacite à l'explicite, il s'agit de transformer du savoir tacites en concepts explicites. Plus précisément, elle désigne l'explication par le discours ou par l'écrit, des pratiques et des croyances en faisant appel à des analogies, des métaphores, des dessins et des images, le tacite peut être articulé en un ensemble structuré de concepts et donc de connaissances transmissibles. Cela répond à une

nécessité de transfert et de clarification car elle est la clé de la mémorisation et de la transmission du savoir.

Exemple : les ouvrages de management sont un exemple d'externalisation.

Elle crée du savoir conceptuel.

L'association ou combinaison: de l'explicite à l'explicite, c'est le processus de systématisation des concepts explicites en un système de connaissance, c'est-à-dire la combinaison par l'analyse, la catégorisation et la reconfiguration de l'information de différents corps de connaissance explicites en une nouvelle connaissance explicite. Par l'intermédiaire d'un langage commun et de média de transmission variés, papier, réseau informatique, exposé oral, les connaissances explicites peuvent être combinées pour donner formes à de nouvelles connaissances.

Par exemple, par l'association de prédictions de valeurs et d'objectifs, on peut forger la vision de l'entreprise.

L'association crée du savoir systémique.

L'intériorisation ou l'internalisation : de l'explicite au tacite, c'est l'absorption de la connaissance explicite dans la connaissance tacite cela à travers la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire que celui-ci va s'enraciner dans les comportements des acteurs et dans leurs mémoires ainsi que dans celle de l'organisation, et devenir ainsi partie de sa culture.

Elle est très proche de l'apprentissage par la pratique ou la routine. L'internalisation est facilitée par des mots sous forme de récits, par des supports, documents, manuels...

C'est aussi ce qui est appelé « apprendre en faisant » (learning by doing) ou « pratiquer pour croire ».

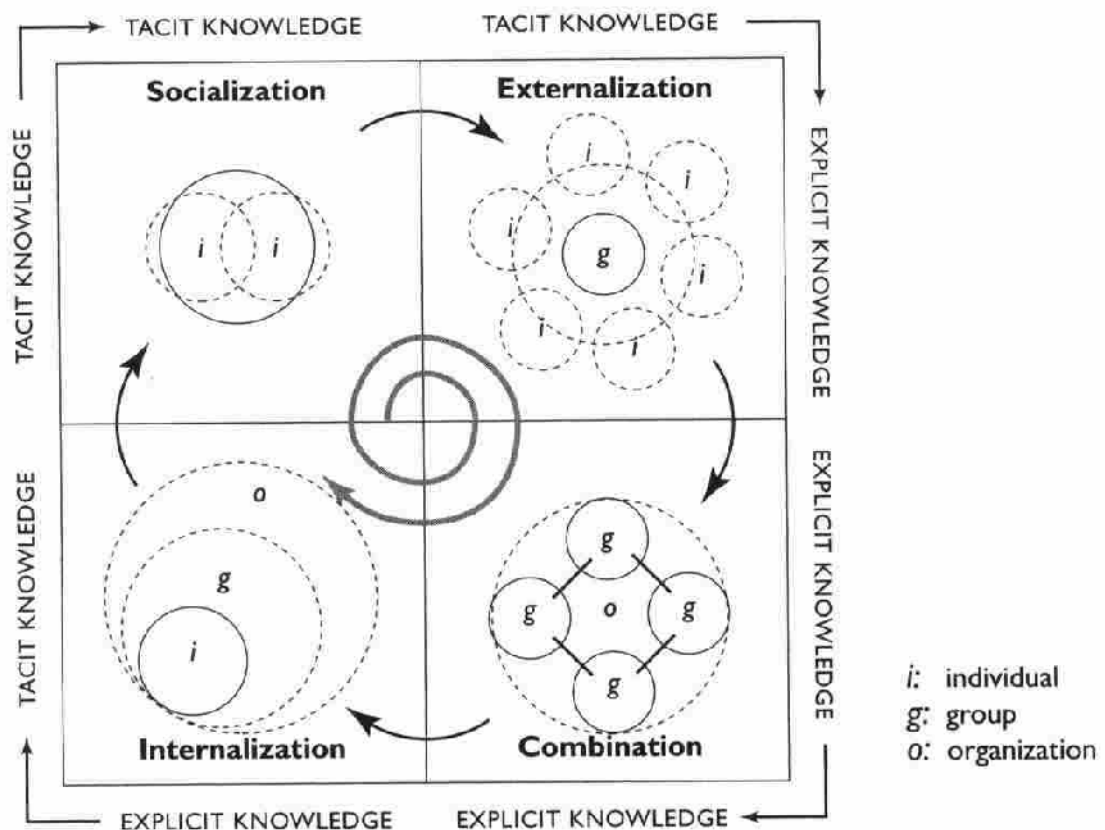
Cela peut se faire également en revivant l'expérience d'autrui, par exemple en réécoutant des réclamations téléphoniques de clients, mais aussi en entendant par exemple une « success story » si elle est suffisamment crédible. Elle est étroitement liée à « l'apprentissage en faisant ».

Exemple : l'apprenti boulanger, une fois installé, aura son tour de main propre, différent de celui de son prédécesseur

L'intériorisation crée du savoir opérationnel.

Les cheminements suivis par le transfert des connaissances sont représentés par Nonaka et Takeuchi par un schéma désormais bien connu : la spirale de la connaissance. Celle-ci est représentée dans la figure ci-dessous :

Figure n°10 : La spirale de la connaissance.



Source: Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, "le concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, Vol 40, N°3 Spring 1998.

Le rôle du middle-management dans ce cas est important. Ce sont eux qui font le pont entre les aspirations de hiérarchie et les concepts utilisables dans la réalité quotidienne et compréhensibles par les opérateurs afin de réduire la contradiction entre théorie et réalité.

b) Les deux types de démarches pour la gestion des connaissances

Selon le propos de Jean-Louis Ermine (2003, P33), Le patrimoine des connaissances est un capital intangible, qui n'est pas visible l'organisation. En effet dans son ouvrage⁶¹, l'auteur avance l'idée que le contenu du patrimoine est disséminé dans deux composantes essentielles de l'entreprise, à savoir :

- *Le capital humain*, car le concentré de connaissances au sein de l'entreprise est détenu par la ressource humaine avant son utilisation opérationnelle. Ces connaissances tacites. Le capital de connaissances se développe à travers les réseaux du savoir dans l'organisation qui produisent et utilisent constamment patrimoine de connaissance tacite.

⁶¹Ermine Jean-Louis, Op. Cit. P.33.

- *Le capital d'information*, qui est stocké et diffusé dans les systèmes d'information de l'entreprise. Ces systèmes engrange l'entreprise en quantités importante d'informations et qui ne cesse de s'accroître, ceci qui pour principale conséquence la non disponibilité de la bonne information à temps pour la bonne personne, et donc les connaissances ont du mal à être décelées au sein de ces quantités importantes d'informations.

Ainsi, la gestion des connaissances se trouve confronté à deux problématique lié à la nature des connaissances (tacites/explicites) et au caractère bicéphale du patrimoine des connaissances (capital humain/ capital information).

Selon Jean Louis Ermine deux démarches à mettre en place sont possible :

- ❖ ***L'explicitation des connaissances*** : cette démarche à pour but de contrer (partiellement) le caractère caché de la connaissance en la rendant explicites, cela s'effectue à travers deux approche distinctes citées ci-dessous⁶² :

- *L'explicitation des connaissances tacites* : l'explicitation des connaissances tacite peut avoir lieu à travers deux types d'approche : la transcription des connaissances et l'ingénierie des connaissances. la première à pour vocation d'explicitier ces connaissances en les transcrivant de manière plus ou moins structurée, exemple : mise en place de système qualité ou le cas des documents secondaires qui synthétisent les connaissances contenues dans des documents. Quant à l'ingénierie des connaissances, une manière plus sophistiquée que la première, elle a mis en place des méthodes de recueil des connaissances à partir d'entretiens, et de structuration à partir de modèles afin d'explicitier une partie du capital des connaissances tacites détenue par les membres de l'organisation.
- *L'extraction des connaissances* : l'extraction peut avoir lieu à partir des données dont dispose l'entreprise en grandes quantités. Ces données en tous genre structurées ou non structurées (textes, fiches, rapports) et qui ne cessent de s'accroître constituent le patrimoine informationnel de l'entreprise mais qui n'est jamais exploité à sa juste valeur. Des efforts dans ce sens ont été déployés pour valoriser ce patrimoine informationnel à travers ce qui est appelé par « l'informatique décisionnelle » qui produit à partir de ce gisement informationnel de nouvelles informations utiles à l'action pour l'entreprise. « *il s'agit donc d'une manipulation de l'information dans un objectif de découverte de connaissance, on parle ainsi d'extraction des connaissances à partir de donnée (Knowledge Discovery from Data ou KDD), reliés aussi aux appellations (qui regroupent des concepts voisins) d'« extraction de donnée à partir de textes » (texte mining), de « fouille de données » (Data Mining) ou d'« entrepôt de données » (Data Warehouse) »* J.L Ermine (2003, p.36).

L'extraction des connaissances peut aussi avoir lieu à partir de texte, il s'agit dans ce cas d'extraire de l'information utile à partir de grand recueil de texte.

⁶² Ibid., P. 34-45.

Une fois les connaissances rendues explicites, l'entreprise disposera ainsi d'un grand recueil d'information susceptible de transférer ou de mettre en œuvre de la connaissance. Ce corpus informationnel est rendu opérationnel à travers *des serveurs de connaissances*, qui sont des systèmes intégrés dans le réseau intranet de l'entreprise que fournissent à l'utilisateur de manière souple et riche les moyens de retrouver des connaissances explicitées. Ce corpus s'opérationnalise aussi à travers *des systèmes basés sur la connaissance*, qui utilisent des données et des structures établies par l'explicitation des connaissances pour résoudre des problèmes précis du top management.

❖ **La gestion des connaissances tacites :**

Les connaissances abordées dans ce cadre, sont celles qui découlent d'un processus coopératif dans l'action collective. Il s'agit de favoriser la création de connaissances, et le partage de ces dernières au sein d'une communauté de personne. Comme l'évoque J.L Ermine (2003, p.39), il ne s'agit plus de gérer la connaissance elle-même mais le collectif qui la crée, et donc il est possible de rester tacite dans le collectif tout étant opérationnel et en partageant ce qui va se traduire par « une gestion coopérative des connaissances ».

Pour pratiquer une gestion coopérative des connaissances, il faut d'abord identifier des communautés de savoirs déjà existantes ou de nouvelles à travers une cartographie des connaissances, au sein de l'entreprise et définir l'enjeu, le type de communauté et le problème à résoudre. Une fois cette phase passée, il faut définir le mode de fonctionnement et d'échange de ces communauté, il s'agit d'opter pour trois modes : un mode classique (division du travail), un mode 'coordination' (coopération faible) ou un mode 'coopération' (coopération forte). Tout cela afin d'assurer un meilleur pilotage de ces communautés de savoir.

Les technologies de l'information et de la communication viennent s'ajouter comme un support pour cette gestion à travers les nouvelles fonctionnalités qu'elles apportent et offrent des services liés à la communication, à la coordination, au partage des ressources et de l'information. Ces services sont utilisés dans des problématiques de gestion de connaissances et de travail collectif, ce qui permettra aux collaborateurs au sein d'une entreprise de travailler de manière coopérative et de partager des connaissances par le biais de communautés de savoirs.

À travers les deux démarches développées ci-dessus, de nombreux travaux ont essayé d'opérationnaliser la gestion des connaissances en l'englobant dans un seul processus appelé « le processus de la gestion des connaissances ».

2. Le processus de la gestion des connaissances

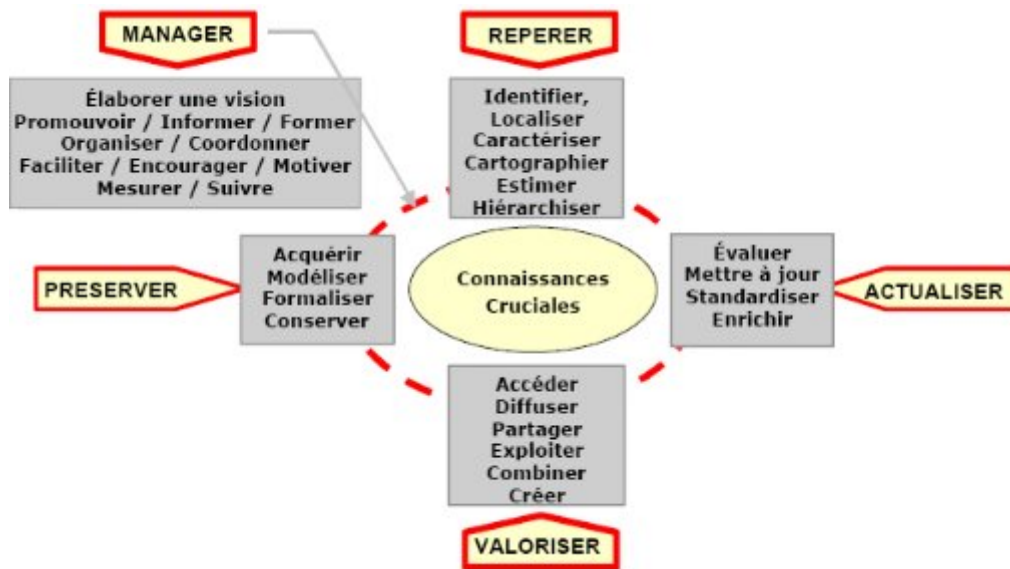
Avant de développer les deux modèles décrivant le processus de gestion des connaissances, il est d'abord primordial de passer en revue les facettes d'une problématique de capitalisation des connaissances au sein d'une entreprise.

2.1. Les facettes de la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise

Aujourd'hui les concepts de « capitalisation des connaissances » et de « management des connaissances » sont divulgués au travers de nombreuses publications, de forums et

de congrès. Dans ce qui suit, le modèle présenté par Grundstein (2002)⁶³ est le point de départ car il propose une gestion des connaissances qui est caractérisée par cinq facettes représentées sur la figure ci-dessous :

Figure n°11 : La problématique de capitalisation de l'expérience dans l'entreprise.



Source : Grundstein M, « GAMETH: un cadre directeur pour repérer et mettre en valeur les connaissances cruciales pour l'entreprise », LAMSADE, Université Paris Dauphine, décembre 2002. In http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/RR09%20_v2%20octobre%2007_.pdf

Il est important de noter que les facettes ne sont pas mutuellement exclusives et séquentielles. Certaines des facettes s'imbriquent aux autres ou dépendent des autres alors que d'autres facettes peuvent être plus directrices de la tournure du modèle. Aussi, comme il ne s'agit pas d'un modèle linéaire, il peut surgir un besoin pour l'une ou l'autre des facettes à tout moment dans le système.

Ainsi les cinq facettes développées par Grundstein (2002) se déclinent comme suit :

La première facette de la problématique concerne les problèmes liés au **repérage des connaissances cruciales**. Le point de départ dans un projet de GC consiste à repérer, ou localiser, les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui seront valorisées par les individus (Grundstein, 2002, p. 10), et qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

Cette étape est cruciale, selon Grundstein (2002) mettre l'accent sur le repérage des connaissances clés est une préoccupation permanente, car il est important de noter que «

⁶³Grundstein M, « GAMETH: un cadre directeur pour repérer et mettre en valeur les connaissances cruciales pour l'entreprise », LAMSADE, Université Paris Dauphine, 2002.P11. In http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/RR09%20_v2%20octobre%2007_.pdf

Repérer» est une activité récurrente dans tout le cycle de Gestion de Connaissances (GC) afin de s'assurer de la mise à jour des connaissances disponibles. Selon Mettre l'accent sur le repérage des connaissances clés,

La deuxième facette concerne les problèmes liés à *l'actualisation des connaissances*. Cette autre facette du modèle est en quelque sorte l'extension de l'activité précédente, le repérage des connaissances. A ce titre, elle consiste à évaluer, mettre à jour, standardiser et enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'ajout de connaissances venues de l'extérieur.

La troisième facette de la problématique concerne les problèmes liés à *la valorisation des connaissances*, elle se veut en fait la mise en valeur des connaissances par et pour les employés qui les utiliseront.

Cette étape suit les étapes de repérage et d'actualisation des connaissances clés du système et il est important de les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels, physiques ou virtuels, favorisant les interactions entre les personnes. (Grundstien 2002, p. 11)

En d'autres termes, la valorisation des connaissances s'appuie, d'une part, sur des mécaniques d'entreprise favorisant les interactions sociales entre les individus et, d'autre part, sur les technologies de l'information et de la communication.

La quatrième facette de la problématique concerne les problèmes liés à *la préservation des connaissances*.

Après avoir repéré, actualisé et valorisé les connaissances, le modèle de Grundstein suggère la phase de préservation et de conservation des connaissances. Cette étape consiste à acquérir les connaissances auprès de leurs porteurs de connaissances, puis les modéliser, les formaliser et les conserver.

Pour ce faire, l'entreprise doit tenir compte de deux réalités. La première concerne les connaissances explicites. Après avoir enrichi la banque de connaissances auprès des «porteurs de connaissances», il s'agit de mettre en place une série de processus qui serviront à modéliser, formaliser et conserver les connaissances à l'intérieur du système de GC à l'aide d'arborescences de documents, de répertoires électroniques, de bibliothèques, de bases de données, etc. La seconde réalité concerne les connaissances tacites. Pour celles-ci, Grundstein conseille d'encourager leur transfert par diverses formules dont la stimulation de réseaux de communication entre les groupes d'employés.

En somme, la finalité de la facette « préserver » vise « [...] à mémoriser les connaissances explicites et à mettre en place les conditions de préservation des connaissances tacites non explicites.» (Grundstein, 2008, p. 18).

La cinquième facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans les organisations.

Cette dernière facette ici abordée ne signifie pas pour autant qu'elle est la dernière qui se manifeste dans la pratique. Au contraire. « *Manager* » les connaissances est une activité continue et omniprésente dans tout le modèle qui sert à coordonner le système et à faire interagir entre elles les différentes facettes ci-haut expliquées.

Au regard des différentes facettes de la problématiques de capitalisation des connaissances exposées ci-dessus, les modèles proposés décrivant le processus de gestion des connaissances permettent d'apporter des réponses à ces cinq facette et de les situer à travers des démarche structurés avec des objectifs bien hiérarchisés.

2.2. Le processus de gestion des connaissances

Une démarche de gestion des connaissances au sein d'une entreprise permet d'améliorer la valeur de celle-ci par rapport à une situation dans laquelle la démarche n'aurait pas été mise en œuvre. Les entreprises qui, aujourd'hui, ont adhéré à une démarche KM sont celles qui ont déjà eu à souffrir des conséquences d'une absence de gestion de leur patrimoine de connaissances.

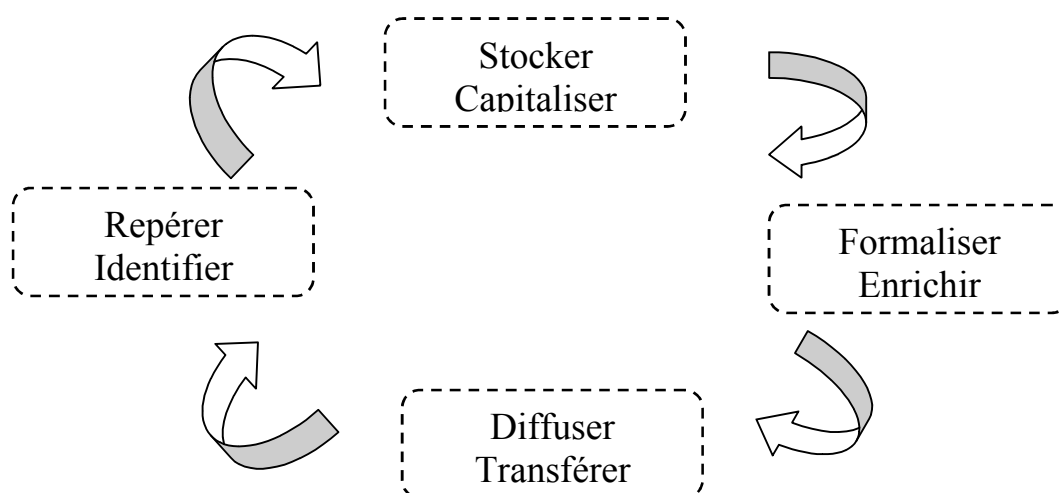
Ainsi, la valeur supplémentaire à court terme ou la perte future évitée doit être examinée avant toute décision d'application d'une démarche KM, même si la valeur globale du projet est souvent mêlée à des effets indirects liés à l'introduction d'outils ayant un impact plus large au sein de l'entreprise.

L'expression des objectifs à atteindre grâce à une démarche KM semble préalable à tout choix de méthode. Pour cela, nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés à la gestion des connaissances et ces fonctions englobés dans un seul processus appelé « processus de gestion des connaissances ». Dans un premier temps le modèle proposé s'est fortement inspiré de l'auteur Claire Beyou (2003).

Dans un deuxième temps, le modèle présenté est celui de Jean-François Ballay intitulé « CTR-S ».

- a) **Le premier modèle** : le processus proposé par C. Beyou comprend quatre étapes itératives démontrées dans la figure ci-dessous :

Figure n°12 : Le processus du management des connaissances.



Source : C. Beyou, « *manager les connaissances* », édition Liaisons, Paris, 2003, p. 39.

La 1^{ère} étape : consiste à *identifier les connaissances* qui seront traitées par le processus. Elle s'appuie sur un repérage et une analyse des connaissances cruciales de l'entreprise rares sur les marchés, parfois inimitables et en tout cas distinctives qui font

la spécificité de l'entreprise ainsi que sur leur évaluation pour déterminer les connaissances dites critiques pour l'entreprise. Ces connaissances fondent ce que certains pourraient appeler le capital immatériel de l'entreprise.

Cette étape est essentielle au sein des structures de grandes tailles ou réticulaires car cette identification permet de limiter le nombre de sources de connaissances nécessaires, et chaque expérience peut être valorisée un très grand nombre de fois dans des lieux distants. La localisation de l'information est donc une condition sine qua non. Cette phase peut donner lieu à une cartographie des connaissances critiques pour l'entreprise, à la création d'un annuaire d'experts...

La 2^{ème} étape : a pour objectif de *sauvegarder les connaissances* acquises et développées dans l'entreprise pour les réutiliser ultérieurement, souvent grâce à une base de connaissances. Ceci nécessite donc de recueillir, stocker et structurer les connaissances explicites.

La capitalisation et le stockage de ces éléments permet donc de créer une mémoire ou une bibliothèque de savoir-faire de l'entreprise. La codification est ici extrêmement importante pour réduire la connaissance explicite en un message transférable. La connaissance tacite, elle, est difficilement capitalisable.

Cette étape permet également de créer des produits dérivés de la connaissance.

La 3^{ème} étape : l'entreprise essaie de mieux capitaliser connaissances implicites et tacites de son capital humain. Ainsi, la gestion des connaissances ne doit pas avoir pour unique objectif de recenser un ensemble de savoirs et de savoir-faire et de les compiler sans aucune logique. Les connaissances font partie d'un système et les liens qui les unissent sont rendus visibles lors de la réalisation d'un processus métier. Les connaissances capitalisées doivent donc être modélisées en tenant compte de ces liens.. Il s'agit donc de formaliser ces connaissances pour qu'elles deviennent accessibles à tous.

En s'appuyant sur les trois étapes citées ci-dessus, le processus de capitalisation des connaissances doit donc s'articuler autour des connaissances stratégiques de l'entreprise. Son objectif est de :

- De repérer les connaissances stratégiques de l'entreprise (réunions, observations du sujet au cours de son activité, entretiens individuels)
- De les préserver en les modélisant, en les formalisant et en les archivant,
- De les valoriser en les rendant accessibles, en les diffusant, en les exploitant et en les combinant pour créer de nouvelles connaissances,
- De les actualiser en les enrichissant.

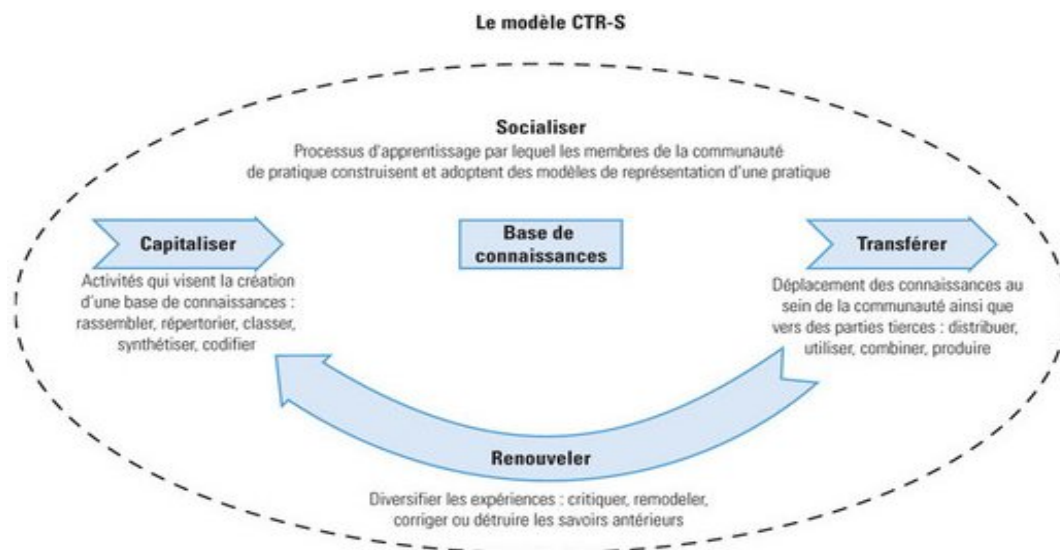
Pour que le processus de capitalisation soit pérenne, les quatre phases doivent être réalisées dans cet ordre de façon continue. Une fois que ces connaissances stratégiques ont été capitalisées, elles peuvent être enrichies par interaction avec d'autres connaissances déjà présentes dans l'entreprise. Ces dernières nécessaires à la réalisation d'un processus métier doivent être accessibles rapidement.

La 4^{ème} étape : consiste à transférer et diffuser les connaissances dans le but d'en générer de nouvelles. En fonction de la stratégie adoptée et de la culture de partage de l'information en vigueur dans la société, le processus peut s'appuyer sur des modes de transmissions physiques ou des outils de diffusion synchrones et asynchrones.

Il s'agit souvent de proposer un endroit (par exemple un espace sur l'Intranet) où consulter les connaissances disponibles et déposer celles qui viennent d'être formalisées.

- b) **Le deuxième modèle :** Dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants : capitaliser, transférer, renouveler

Figure n°13: Gestion de connaissance : le modèle CTR-S (BALLAY, 2002)



De nombreux auteurs (Nonaka et Takeuchi, 1995) ont en effet appelé à ne pas s'enfermer dans des dichotomies stériles entre individuel/collectif, tacite/explicite ; connaissance comme flux/ressources, codification/personnalisation, mais à envisager ces tensions sous l'angle de la complémentarité. C'est aussi le propos de Jean François Ballay, qui, dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants:

- **C** -*capitalisation des connaissances* représente les activités qui visent à répertorier, à rassembler, à synthétiser, à codifier, à classer en vue de construire des bases de connaissance accessibles qui prennent généralement la forme de référentiels de connaissance.

Ballay préfère le terme de capitalisation, car il regroupe un ensemble des processus dont certains s'appliquent aux cas où la connaissance est tacite.

- **T** -*transfert des connaissances* renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition, de combinaison par lesquelles les personnes s'approprient les contenus des bases de connaissances, de sorte qu'elles deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances. À titre d'exemple, le parrainage, l'accompagnement individuel, la

formation en ligne, les outils d'aide à la tâche, l'appel à tous, les communautés de pratique sont autant de pratiques qui facilitent le transfert des connaissances. Un nouvel arrivant qui aurait accès à de telles pratiques verrait son intégration facilitée

- **R- renouvellement** : ce processus comprend les activités qui visent à ajuster, à critiquer, à renouveler le capital connaissances d'une organisation. Cela peut avoir lieu en s'appuyant sur des pratiques telles que l'analyse de retours d'expériences, le mentorat inversé, les bilans de performance d'équipe, l'analyse de données d'étalonnage de meilleures pratiques, etc.

Le processus de renouvellement exige bien sûr une culture d'amélioration continue, un style de gestion qui favorise la remise en question et aussi des capacités de veille stratégique.

- **S -socialisation des connaissances** : c'est l'ensemble des échanges directs, par communication orale ; collaboration ou discussion. la socialisation représente un méta-processus qui transcende les trois autres, c'est une condition nécessaire qui sous-tend les trois autres processus de capitalisation, transfert et renouvellement.

Pour Ballay, les méthodes de gestion des connaissances les plus fructueuses sont celles qui permettent un équilibre harmonieux entre ces différents processus. Seul l'équilibre global permet pleinement l'apprentissage et la créativité.

En résumé, "*Capitaliser les connaissances de l'entreprise*" consiste à repérer ses connaissances cruciales, à les préserver et les pérenniser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise ". En fait il s'agit de renforcer tout ce qui - au-delà des tâches répétitives et automatisables - peut améliorer les moyens de gestion des savoirs, permettre de formaliser des pans de savoir-faire et partager les connaissances non structurées.

Il s'agit surtout d'apporter à chacun de ces objectifs, tous tendus vers des résultats de production soumis aux contraintes culturelles (valeurs, croyances), économiques et sociales, un facteur de création de richesse complémentaire et décisif : la maîtrise des savoirs et des savoir-faire.

Bien évidemment cela ne saurait se concrétiser la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel à travers le processus d'apprentissage adapté. En somme car la gestion des connaissances doit se dérouler au sein d'un climat propice à l'apprentissage et des fondements bien établis en s'appuyant sur des méthodes adaptées.

Section 02 : L'application contextuelle de la gestion des connaissances (emploi de la gestion des connaissances dans un contexte appliqué)

Aujourd'hui, la gestion des connaissances (ou le Knowledge Management) s'est largement propagée au sein des entreprises qui se sont lancées dans ce processus. Mais entre la littérature abondante dans le domaine et la réalité dans laquelle évoluent ces entreprises, il y a un long chemin à parcourir pour concrétiser la pratique de la gestion des connaissances en entreprise.

Afin de se frayer un chemin vers une concrétisation garantie de la démarche KM, un certain nombre de préalables doivent être disponibles. Notamment, l'existence d'un climat propice à une dynamique d'apprentissage à travers une entreprise apprenante. Aussi, l'existence de méthodes qui viennent s'ajouter aux fondements de la gestion des connaissances concourent à créer les conditions favorables à son amplification au sein de l'entreprise permettent de conforter son choix dans la stratégie du savoir adoptée. En plus de son aspect technique, la gestion du savoir revêt une dimension sociale qui permet à la fonction Ressources Humaines de venir la conforter dans ses choix et dans son application.

1. L'entreprise apprenante

La mise en perspective du facteur humain dans l'organisation, de ses motivations, de son bien-être, ouvre la voie à l'entreprise apprenante, dans laquelle l'acteur, ses connaissances et compétences, sont primordiaux.

La connaissance, un actif immatériel stratégique au sein de l'organisation fait partie intégrante du capital et des ressources de l'entreprise. Afin que ce facteur de succès procure un avantage concurrentiel durable à l'organisation, il est essentiel que le climat au sein de l'organisation soit propice à l'apprentissage qui l'appréhende dans sa création et son développement.

Le concept d'organisation apprenante tel qu'elle est appréhendé aujourd'hui a été développé aux Etats-Unis entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 sous l'impulsion de Peter Senge.

Cette notion est bâtie sur l'idée selon laquelle n'importe quel individu, peut développer ses connaissances et ses compétences afin de générer une plus grande efficacité de l'ensemble de l'organisation à laquelle il appartient.

P. Senge (*The Fifth Discipline, 1990*), fut le premier à définir l'organisation apprenante (Learning Organization) et il la définit comme un lieu où « *les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble* ». Il apparaît ainsi, que l'organisation apprenante est « *une organisation qui s'auto examine. Elle ne cherche pas seulement à obtenir des résultats; en effet, elle tente de comprendre la façon dont elle obtient ces résultats* »⁶⁴.

Autre fait distinguant l'organisation apprenante est qu'elle « *se veut la force de réjuvenation qui rétablit la connaissance au cœur de la stratégie. Il s'agit non plus seulement de gérer des hommes, des outils, des produits, des marchés, mais une structure pivot de la connaissance, faite d'un cœur, d'une périphérie, et dont la*

⁶⁴ La Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique, « **Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante** », Agence de la fonction publique du Canada, Février 2007. Publié par R. Dion en Décembre 2011 In : <http://fr.scribd.com/doc/76407561/Introduction-Aux-Notions-d-Organisation-Apprenante-Fonction-Publique-Du-Canada>, P 11.

cohérence stratégique devient un élément essentiel de l'avantage concurrentiel »⁶⁵. ceci mène à considérer les différents processus qui s'opèrent au sein de l'entreprise apprenante qui est considéré comme un lieu favori d'apprentissage.

1.1. Les pratiques d'apprentissage au sein de l'entreprise apprenante

L'entreprise apprenante est, en effet, le lieu d'apprentissage favorable à la valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel à travers un processus d'apprentissage, qui assure la promotion du partage des connaissances, la création de connaissances nouvelles. Ce dernier peut se dérouler d'une manière individuelle ou bien collective, mais les deux interagissent en propulsant un climat propice dans le quel doit se dérouler la gestion des connaissances. Les deux types d'apprentissage sont présentés ci-dessous :

a) Le processus cognitif individuel⁶⁶

Dans un milieu de travail, les personnes doivent, du point de vue pratique, exécuter certaines tâches. C'est le présent qui prédomine dans leur environnement de travail, car elles doivent accomplir un travail en respectant un échéancier et un budget. Par conséquent, l'apprentissage individuel est souvent axé sur les connaissances, les capacités et les compétences nécessaires en vue d'exécuter la tâche demandée. Il s'agit là du rôle traditionnel de l'apprentissage dans la plupart des organisations; on détermine ce que les personnes doivent apprendre afin de remplir leur fonction, et on s'assure qu'elles l'apprennent.

Malgré que les personnes soient constamment contraintes par la nécessité d'obtenir des résultats, celles qui travaillent au sein d'une organisation apprenante doivent apprendre à se percevoir différemment. À cet égard, une transformation personnelle (changement d'esprit et d'attitude) doit être à la base de l'organisation apprenante. Bref, les personnes doivent s'interroger et chercher constamment à comprendre pour quelles raisons les choses se font d'une certaine manière. Elles doivent apprendre à apprendre. De surcroît, elles doivent considérer l'apprentissage comme un moyen d'atteindre une forme de maîtrise personnelle (dans les mots de Peter Senge), c'est-à-dire une façon de prendre en main leur propre destinée. Une partie de cette croissance peut se concentrer sur les besoins actuels, mais une autre partie doit tenir compte des besoins futurs. Au sein d'une organisation apprenante, l'apprentissage ne se limite pas à l'acquisition de connaissances nécessaires afin d'occuper un poste précis. En effet, l'apprentissage y représente un moyen de grandir sur le plan personnel et professionnel.

b) Le processus cognitif collectif

La littérature relative aux entreprises apprenantes est unanime pour reconnaître qu'une des principales caractéristiques de ces organisations est d'être structurées autour d'équipes de travail (Senge, 1990 ; Tobin, 1993, Marquardt et Reynolds, 1994). Considéré comme un lieu privilégié de la cognition (Mack, 1999), le groupe permet

⁶⁵Baumard Philippe, « **des organisations apprenantes : les dangers de la consensualiste** », Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, Numéro spécial Les Chemins du Savoir de l'Entreprise, Septembre-Octobre 1995, pp. 49-57

⁶⁶ Ibid., p15.

l'émergence de la connaissance à la fois au niveau individuel et organisationnel (Mansour et Gaha, 2003) et constitue ainsi le premier degré la cognition collective⁶⁷.

A cet égard, les organisations apprenantes cherchent à créer un partage fluide de connaissances et d'expériences dans l'ensemble de l'organisation. En effet, l'organisation apprenante cherche à améliorer l'apprentissage coopératif afin qu'il devienne une compétence essentielle au sein des équipes. Les discussions en équipe sont fondées sur une forme de dialogue ouvert qui se caractérise par un grand respect de la diversité des opinions. Il est à noter que le terme « dialogue » est important. Le dialogue ne s'établit pas facilement dans la plupart des équipes. Dialoguer ne signifie pas simplement se parler; en effet, le dialogue se caractérise davantage par l'écoute active que par la parole. Un membre de l'équipe tente tout d'abord de comprendre, puis il essaie de se faire comprendre. Dans l'organisation apprenante, les idées sont perçues comme une occasion de faire découvertes, et les erreurs représentent la possibilité d'apprendre. En outre, les rencontres permettent le partage des connaissances.⁶⁸

A la suite de ces éléments, il apparaît que les critères d'efficacité d'un groupe de travail ou d'une équipe qui peuvent se résumer dans des qualités dont doit bénéficier le groupe à savoir : le partage et l'échange, le dialogue, la collaboration en plus du sentiment d'appartenance, ces derniers ont un impact considérable sur l'individu au sein du groupe et conditionnent l'apprentissage au sien du groupe.

Ainsi, De l'individu à l'organisation, le groupe remplit le rôle crucial d'intermédiaire consentant à la connaissance sa dimension collective (La Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique du Canada, 2007).

De ce fait et à partir des éléments exposés ci-dessus, l'entreprise apprenante apparaît comme un lieu privilégié pour une dynamique d'apprentissage. Cette dynamique reste étroitement liée par la coexistence de deux type d'apprentissage individuels et organisationnel, ces derniers étant en constante interaction reste néanmoins fort complémentaires.

1.2. L'Apprentissage individuel et organisationnel

Comme il a été mentionné auparavant, l'organisation apprenante est le lieu propice à l'apprentissage, ce dernier constitue une partie du rôle de ce type d'organisation.

A cet égard et un environnement fortement changeant, le concept d'apprentissage a connu un fort regain d'intérêt par plusieurs auteurs. Certains d'entre eux affirment même que ce dernier constitue désormais un facteur de compétitivité importante. Parmi les arguments justifiant cette affirmation, celles retenues sont exposées ci-dessous⁶⁹ :

- ✓ La dynamique de formation des cœurs de compétence se réfère directement à la notion d'apprentissage organisationnel et le besoin d'apprentissage continu, en interne à l'entreprise, devient aussi obligatoire ;

⁶⁷Castagnoli Sandrine, « **L'organisation apprenante : une approche bidimensionnelle** », cahier de recherche CERMAT : axes management et structure 2005, Vol 18, série recherche n°126, IAE de Tours : Université de Tours, p : 7-10.

⁶⁸La Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique, OP. Cit. p : 15-16.

⁶⁹Lalouette colin, OP. Cit. P43.

- ✓ La gestion des interactions des équipes projet prend place avec une nécessité de faire évoluer une structure projet, qui conduit à son tour à des situations de travail apprenantes.
- ✓ La prévention face à la complexité de son environnement débouche pour l'entreprise étendue sur un apprentissage continu, ce dernier tend à être renforcé grâce aux outils et moyen de gestion des connaissances.

De ce fait, l'apprentissage peut se faire de différentes manières s'il trouve l'environnement adéquat dans lequel il peut évoluer avec un climat adéquat. Au vu de ce qui a été vu auparavant l'entreprise apparait comme le lieu adéquat à l'apprentissage au sein de l'organisation. Ce dernier peut s'effectuer individuellement comme il peut être collectif appuyé de pratiques managériales et mode organisationnels favorable à l'apprentissage collectif.

a) L'apprentissage individuel

L'apprentissage individuel a été le centre dès les théories mobilisées dans les sciences de gestion qui stipulent que l'apprentissage individuel peut être défini comme le processus de création et d'acquisition de connaissances par une entité. La littérature fait état de multiples approches qui étudient les mécanismes comportementaux, cognitifs ou sociaux qui assurent le processus d'apprentissage et met en relief une conception sociale et interactionniste de l'apprentissage sachant que ces deux approches débouchent la connaissance. Ainsi les deux principales approches s'articulent autour des logiques suivantes⁷⁰ :

- Les premiers travaux sur l'apprentissage individuel émanent de la psychologie, le développement de l'intelligence ou encore l'étude du cerveau. Les behavioristes, précurseurs dans le domaine, fondent leur théorie sur les notions de stimulus-réponse et de conditionnement. L'apprentissage s'explique par un schéma mécaniste conditionné par l'habitude et la répétition des stimuli extérieurs (Watson 1913, Pavlov 1927, Hull 1952, Skinner 1968), ne conférant à l'individu aucune spécificité.
- Les tenants de l'approche cognitive, Freud et plus particulièrement Piaget, estiment les explications behavioristes trop réductrices et proposent une autre conception de l'apprentissage, qui serait alors un changement dans le niveau de connaissance. Le cognitivisme renouvelle la réflexion dans ce domaine, l'individu étant désormais acteur de son apprentissage. Plus récemment, l'approche socio-constructiviste conçoit l'apprentissage comme un acte social situé dans un contexte (Bandura 1980, Vygotski 1984, Brown et Duguid 1991) et la connaissance comme une dynamique contenue non pas dans l'individu mais dans l'interaction.

De ce fait, les Quatre points communs entre les deux approches peuvent toutefois être soulignés (Gredler 1992) : la construction d'un cadre théorique pour l'étude des processus psychologiques, l'identification de différentes structures psychologiques durant le développement de l'individu, l'analyse des processus psychologiques requis pour atteindre des niveaux plus élevés de développement et enfin l'affirmation que le

⁷⁰Fillol Charlotte, « **L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : étude de cas chez EDF** », thèse Doctorat, Université Paris Dauphine, 2006, p : 65-66.

développement psychologique ne procède pas par petits changements isolés. La rupture entre ces deux approches se fonde sur le caractère individualiste ou social de l'apprentissage. Le perspectif socio-constructiviste rejette l'individualisme postulé par le cognitivisme et positionne les interactions sociales au cœur du processus d'apprentissage. La rupture avec Piaget, qui n'inclut pas dans son analyse l'influence des facteurs externes de maturation, d'expérience et de milieu social, est clairement établie⁷¹.

Hormis les concepts théorique, sur le plan opérationnel l'auteur Jean Louis Ermine »(2003) dans son livre intitulé « la gestion des connaissances s'est intéressé aux concepts de l'apprentissage individuel à travers les conceptions suivantes⁷² :

- 1^{ère} conception : celle-ci s'articule autour d'un processus d'enregistrement simple, c'est le résultat d'une mise à disposition ou d'une transmission d'informations, c'est la situation où d'un émetteur détenteur de connaissances et d'un récepteur qui mémorise les messages transmis. La mise en place simple de serveurs d'information reproduit ce processus.

- 2^{ème} conception : celle-ci est de type comportemental, l'apprentissage est un processus d'adaptation (par des renforcements positifs ou négatifs – récompense-punition) afin de répondre adéquatement à une situation donnée. Les formations à des tâches opérationnelles, les exercices « à solution prédéterminées » classiques procèdent de ce type de conception.

- 3^{ème} conception : est celles de « l'apprentissage créatif ». Elle repose sur la créativité et le savoir-être des individus. Elles se basent sur la découverte, la compréhension. L'apprentissage dans ce cas est une activité mentale d'un sujet face à une situation, que sa capacité d'action soit effective ou symbolique, matérielle ou verbale. c'est un processus d'émergence résultant de questions, d'idées initiales, de façon e raisonner habituelles, où le sujet ne retient que ce qui le touche ou l'accroche. Cette émergence est possible si le sujet saisit ce qu'il peut faire de ce nouveau savoir (l'intentionnalité), s'il parvient à reformuler sa structure mentale (élaboration), et si ces nouveaux savoirs lui apportent un plus dont il peut prendre conscience sur le plan de l'explication, de la prévision ou de l'action (métacognition).

A partir des différentes conceptions que peut revêtir l'apprentissage individuel, *il apparaît qu'en transposant au niveau de l'organisation, cela fait émerger l'apprentissage organisationnel*⁷³.

b) L'apprentissage organisationnel

Au vu des multiples travaux consacrés à l'apprentissage dans les organisations. Ceci n'exclut pas le fait que parfois l'apprentissage dans les organisations est souvent confondu avec d'une part, apprentissage organisationnel et d'autre part avec l'organisation apprenante. Ces deux concepts sont considérés comme étant deux approches de l'apprentissage dans les organisations.

La notion d'apprentissage organisationnel est défini comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, plus ou moins, profondément, plus*

⁷¹ Ibid., p 70.

⁷² Ermine Jean-Louis, « **La gestion des connaissances** ». Éditions Lavoisier. Paris. 2003. P.71-72.

⁷³ Fillol Charlotte, Op. Cite., p 64.

ou moins durablement, modifie la gestion des situations et des situations elles-mêmes »⁷⁴.

Ainsi, le fait qu'un individu détient une compétence nouvelle pour l'organisation contribue à modifier le comportement de l'organisation face à certaines situations [Koenig 1994].

Selon les travaux de G. Koenig (1994), la dimension collective de l'organisation peut être activée à travers d'une part, la circulation et la diffusion des nouvelles connaissances et dans ce cas l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites qui élargissent l'éventail des comportements possibles. D'autre part, la dimension collective se reflète dans le développement des relations entre les compétences préexistantes, ce mode d'apprentissage vise une meilleure articulation entre des acteurs habitués à mobiliser de façon indépendante leurs connaissances.

De nombreux liens unissent l'apprentissage et la gestion des connaissances, les premières catégories de pratiques associées au modèle de l'apprentissage organisationnel sont celles qui sont liées à la capitalisation des connaissances⁷⁵.

En effet, l'apprentissage est considéré par l'auteur J.L Ermine dans son ouvrage⁷⁶, comme étant un processus de construction du savoir, et donc de la création de connaissances. Ainsi l'apprentissage organisationnel entraîne le développement d'une base de connaissances dans une entreprise qui est de plus en plus considérée comme étant capable de se doter d'une organisation et de mécanismes spécifiques lui permettant de modifier son patrimoine de connaissances.

J.L Ermine (2003) distingue trois types de processus d'apprentissage⁷⁷:

- *L'apprentissage en simple boucle* : c'est un apprentissage opérationnel centré essentiellement sur l'obtention de résultats en modifiant les stratégies d'action tout en maintenant les cadres de références, normes et valeurs directrices de l'entreprise. Cet apprentissage qui s'initialise généralement par un dysfonctionnement à résoudre qui nécessite un changement au sein de l'organisation, ce dernier se trouve souvent confronté à une résistance au changement au niveau individuel et organisationnel instaurant, ainsi, des routines défensives difficiles à contrarier.
- *L'apprentissage en boucle* : ce type d'apprentissage va au-delà d'une résolution d'un problème. En effet, il procède à une remise en question des normes organisationnelles et une restructuration du cadre général de référence. Cela implique un travail sur les structures mentales et organisationnelles qui gênent les essais de changement. Dans ce cas, le système de gestion de connaissances favorisera l'échange de savoir et l'implication de tous les acteurs concernés.
- *L'apprentissage réflexif* : ce niveau d'apprentissage facilite systématiquement l'apprentissage en double boucle, et où l'entreprise apprend à apprendre. Ce

⁷⁴ Koenig Gérard, **L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux**, in Revue Française de Gestion, numéro 97, Janvier-Février 1994, p297.

⁷⁵ Presqueux Yvon avec la collaboration de Durance Philippe, « **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle** », Cahier du LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation), série recherche n°6, Paris Septembre 2004, P 46.

⁷⁶ Ermine Jean-Louis, Op. Cit. P.71.

⁷⁷ Ibid., p:73-74.

niveau passe par la construction des cadres de référence, et rejoint en même temps un système de gestion de connaissance. Les deux systèmes permettent d'avoir une vision partagée et systémique qui permet de relier les points de vue et les systèmes en action, mais aussi ils permettent de développer l'intelligence individuelle et collective des individus.

Dans ce cadre, le développement de l'apprentissage individuel conduit à s'interroger sur la responsabilité individuelle (volonté d'apprendre) et le mode d'apprentissage le plus adapté à chaque individu. Néanmoins, dans le cadre de la gestion des connaissances l'apprentissage individuel se laisse largement dominé par l'apprentissage collectif qui travaille sur le patrimoine de connaissances de l'entreprise et qui a de fortes conséquences sur l'organisation elle-même. (JL, Ermine, 2003)

Comme il a déjà été mis en évidence précédemment, l'entreprise apprenante conditionnée par la dynamique d'apprentissage en son sein favorise fortement la pratique de gestion des connaissances favorisant ainsi la création et la gestion de savoir. Toutefois, la gestion des connaissances à son tour aussi ouvre la voix de plus en plus vers ce type d'organisation en confortant la dynamique d'apprentissage à travers des méthodes adaptées dans ce cadre d'apprentissage.

2. La gestion des connaissances en pratiques

La gestion des connaissances peut être présente partout au sein d'une entreprise sans que ce soit apparent, mais cette dernière se saurait se faire apprécier ses bénéfices sans une concrète pratique de celle-ci. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'adosser à la gestion des connaissances des méthodes adaptées à son contexte de réalisation qui peuvent être utilisées de manière efficaces en présence de préalables nécessaires à sa réussite qui sont les fondements de la gestion des connaissances. Toutefois, au-delà de cet aspect technique une gestion des connaissances ne saurait évoluer sans une contribution humaine effective.

2.1. Les Méthodes de la gestion des connaissances

Malgré que la connaissance reste le principal objet de la gestion des connaissances, mais celle-ci a besoin de méthodes adaptées qui viennent la conforter au sein de l'organisation.

La littérature du KM décrit un grand nombre de méthodes pour la gestion des connaissances. Le contexte d'application et l'usage de ces dernières varie considérablement et même les typologies proposées n'arrivent pas à donner une représentation adéquate des utilisations potentielles. Toutes fois, l'utilisation d'une méthode a pour avantage de rationaliser un processus, notamment lorsque celui-ci est complexe, et évite les omissions. La nature intangible de la connaissance rend l'utilisation d'une méthode très intéressante : une méthode de formalisation des connaissances propose une manière de faire pour rendre visible une connaissance qui était tacite ou implicite.

Ainsi, ci-dessous, sont exposés quelques démarches et méthodes de gestion des connaissances, et s'inspirant de la classification adoptée par Barthelme-Trapp Françoise et Vincent Beatrice dans leur recherche⁷⁸, qui ont fait ressortir cette classification qui

⁷⁸ Barthelme-Trapp Françoise et Vincent Beatrice, « **Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale** », XIème Conférence de l'Association Internationale

bien que non exhaustive, elle permet de faire émerger les insuffisances des approches actuelles et ouvre quelques pistes de développement pour une meilleure gestion des connaissances.

a) *Les démarches de capitalisation (Les méthodes de modélisation des systèmes de connaissance)*

La modélisation est une abstraction qui permet de réduire la complexité d'un système réel en se focalisant sur certains aspects, en fonction de certains objectifs.

Les méthodes de modélisation des systèmes de connaissance issue des sciences du traitement de l'information, regroupe des démarches pouvant être qualifiées **d'ingénierie des connaissances**. Celle-ci consiste en une explicitation des connaissances sur un support informationnel qui s'appuie sur des modèles prédéfinis renseignés par les «porteurs de la mémoire » ou experts suivie d'une classification en vue d'une exploitation ultérieure. La finalité est de permettre une utilisation plus facile des éléments de connaissances ainsi construits et leur partage entre tous dans un même formalisme.

Cette catégorie les méthodes est constitutives de mémoires de projet qui capitalisent «les connaissances et informations acquises et produites au cours de la réalisation de projet ». Ces méthodes ont déjà fait l'objet de différents travaux de classification.

Des méthodes de capitalisation implantées plus largement dans l'organisation et ayant vocation à intégrer une véritable gestion des connaissances, il s'agit de la méthode **KALAM** (Knowledge And Learning in Action Mapping), et la méthode **MKSM** (Methodology for Knowledge System Management). Les modèles de connaissances obtenus sont intégrés au système d'information de l'entreprise afin que tout utilisateur, au regard des autorisations d'accès prédéfinis, puissent les consulter.

Ces démarches ne permettent de conserver qu'imparfaitement la connaissance mais elles incitent à une créativité importante. En effet, elles obligent, les «fournisseurs» de connaissances à un exercice d'introspection sur les connaissances utilisées dans leur activité. De plus, elles amènent les utilisateurs à réinterpréter les connaissances, soutenant ainsi la culture d'entreprise.

Des exemples de démarches capitalisantes (de modélisation du système de connaissance)

➤ ***la méthode MKSM (Methodology for Knowledge System Management) (Jean-Louis Ermine, Commissariat à l'Energie Atomique)***

La méthode MKSM a été développée par Jean-Louis Ermine et son équipe au sein du «Groupe Gestion des Connaissances» de la Direction de l'Information Scientifique et Technique (DIST) du CEA. Cette méthode est appliquée dans de nombreuses unités du CEA, organisme grand "producteur de connaissances", sur des domaines très divers allant des sciences de la vie aux technologies nucléaires, civiles et militaires.

Elle offre un dispositif permettant l'étude des connaissances considérées au centre d'un sous-système de l'organisation : le système de connaissances. Il s'agit d'une variante de l'approche systémique de l'organisation, considérée comme agent de traitement, de production et de décision, au travers du modèle OID (Opération – Information - Décision) de J-L Lemoigne. Le modèle classique est enrichi par un sous-système de connaissances interagissant avec les autres sous-systèmes de l'organisation au travers de flux de cognition, retraçant l'intégration ou la création de nouvelles connaissances dans l'organisation et de flux de compétences apparaissant lors de la mise en application de connaissances par ou au sein de l'organisation. La modélisation est donc complétée par une dimension cognitive au travers de l'appréhension d'agents cognitifs, de leurs rôles et activités dans l'organisation, des informations qu'ils consomment et produisent.

Deux hypothèses sont à la base de la définition de la connaissance dans MKSM :

- hypothèse sémiotique : la connaissance est un signe qui contient de l'*Information*, du *Sens* et du *Contexte*,

« Représenter la connaissance, c'est donc représenter cette information, avec le ou les sens qui lui sont attachés et le ou les contextes dans lesquels ses sens peuvent être compris. » (ERMINE),

- hypothèse systémique : la connaissance est un système global avec trois points de vue : la *Structure*, la *Fonction* et l'*Evolution*.

MKSM aborde cette complexité du système de connaissances en utilisant un artefact analytique proposé par J. De Rosnay : « le microscope de la connaissance » qui représente donc un outil méthodologique qui permet de définir et d'aborder la connaissance sous l'aspect syntaxique, sémantique et pragmatique, avec pour chaque aspect trois visions différentes et complémentaires. Il reste à faire les postulats qui permettent d'interpréter et d'adapter ce microscope à la problématique de la connaissance.

Celui utilisé dans MKSM conjugue aux trois points de vue traditionnels de l'analyse systémique : « fonction », « structure » et « évolution », une analyse sémiotique. Le microscope ainsi défini est composé de points de vue complémentaires qui sont analysés grâce à un ensemble de modèles génériques, ces derniers sont abordés au travers de modèles analytiques :

- a. Modèle du domaine : deux types de connaissances sont mises en évidence à savoir le type du flot de connaissances (matériel, énergie, information) ainsi que les sources et cibles des connaissances
- b. Modèle d'activité : il représente les flots de données dans les activités. Ce flux décrit les entrées, sorties, ressources et acteurs d'une activité.
- c. Modèle de concept : il représente l'aspect statique de la connaissance. Un concept représente une catégorie d'objets qui partagent les mêmes propriétés.
- d. Modèle de tâches : il décrit la connaissance dynamique. Il correspond à une représentation de la stratégie mise en œuvre pour résoudre les problèmes.

La collecte des modèles dure entre 4 à 6 mois. Ils sont présentés dans un **livre de connaissances**, numérisé ou non celui-ci rassemble l'ensemble des modèles construits

dans un document appelé livre de connaissances. Outre les modèles il rassemble aussi des fiches, des documents de base, des illustrations multimédia.

Une fois Le livre de connaissances réalisé permet de multiples applications : formation, démarche qualité, intégration à un système d'analyses de défaillance...

Les différents modèles doivent être abordés comme une boîte à outils et ne sont donc pas nécessairement renseignés lorsque le problème à traiter ne s'y prête pas. La durée totale de réalisation d'un livre de connaissance varie en général entre un et deux ans, selon l'importance du projet. On peut noter que l'élaboration des modèles repose sur un principe consensuel : le concepteur du modèle ne doit pas interférer ni s'impliquer dans le choix des modèles et n'intégrer un modèle au livre de connaissances qu'après avoir obtenu le consensus des experts. Le livre de connaissances est un lieu de partage des connaissances.

➤ **La méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping) (Jean-Yves Prax, Polia Consulting) :**

Au niveau de la méthode KALAM c'est l'Homme qui est mis au cœur du dispositif. Ce n'est pas tant la représentation analytique du processus ou des ontologies qui est mise en avant, mais c'est la dimension participative, et donc la capacité de réappropriation de la méthode par les acteurs eux-mêmes qui est centrale.

La méthode **KALAM** a été mise au point par Prax J-Y. (POLIA Consulting). C'est une méthode de repérage des connaissances et compétences appliquées aux processus. Une entreprise risque de ne plus maîtriser ses propres processus cœur de métier ou support à la suite de départ de personnes détenant des compétences et savoir-faire clés ou à la suite d'une démobilisation due à un arrêt des opérations ou de la fin d'un projet.

La mise en œuvre de la méthode passe d'abord par une **Qualification d'un processus critique**. Celui-ci consiste à choisir un processus particulièrement important dans l'activité cœur de l'Entreprise et réunir les acteurs intervenant dans ce processus pour dessiner le logigramme du processus de **manière participative**.

Sur le dessin, doit figurer l'enchaînement des tâches ou activités dans le temps, avec des boucles conditionnelles, depuis l'événement déclencheur (demande, incident) jusqu'à la réalisation du produit ou de la prestation finale. Prendre soin également de préciser à quelle division ou département sont affectées les personnes en charge de ces tâches (transversalité de l'approche par processus).

Une **Description des flux d'information** s'impose ainsi en répondant aux questions : *De quelle information a-t-on besoin ?, Qui la donne ?, Qui la reçoit ?, Sous quelle forme ?, A quelle fréquence ?...etc.* La réponse à ses questions permettent de **Décrire-le qui fait quoi**. Dans ce cas, Il ne s'agit pas d'organigramme de fonctions, mais il s'agit de trouver la bonne personne effectivement en charge de telle activité, à tel endroit, ce qui permet de déboucher sur deux éléments sont à décrire : la fonction affectée à la tâche, et la personne affectée à la fonction.

Par la suite il est important de faire ressortir un **Indice de criticité et de vulnérabilité**. Cet exercice consiste à affecter à chaque tâche un indice de **criticité**, c'est-à-dire de quantifier l'importance de la tâche au sein du processus. Puis, en tenant compte du *qui fait quoi* décrit précédemment, on va calculer la **vulnérabilité** de l'entreprise par rapport aux compétences disponibles. Et donc, c'est ce qui permettra de mesurer du «coût de

remplacement de la connaissance», c'est elle qui va justifier l'investissement à consentir pour «remplacer» la connaissance en cas de perte (départ). Cet investissement peut aller de la simple documentation d'un process jusqu'à une véritable politique de recrutement et formation initiale ou continue.

Exemple de vulnérabilité forte, dans le cas par exemple où une seule personne a soin du staff détient l'expertise requise pour une tâche précise et cette dernière prendra prochainement sa retraite. Pour l'exemple de vulnérabilité faible, dans le cas par exemple où une Compétence relativement «banale» pour lesquelles les personnes en charge sont remplaçables.

A ce stade deux questions se doivent d'être posées :

1. «Quelles sont les compétences génériques nécessaires à la personne pour qu'elle soit efficace (professionnelle) dans sa fonction ?».
2. «Quelles sont les connaissances nécessaires à un agent pour être efficace dans sa tâche» ?

La première permettra d'aboutir à cartographie de compétences génériques à la fonction : A ce niveau, c'est les compétences de base qui sont visées (background métier, formation universitaire, continue... etc.) et l'expérience acquise sur le terrain, permettant d'être autonome dans l'exercice d'une fonction donnée.

A partir d'un croisement entre la situation de criticité/vulnérabilité et les compétences génériques disponibles (ou en voie de disparition), le manager est maintenant doté d'une grille relativement objective lui permettant de décider des investissements importants et à long terme en matière de : *Formation professionnelle, tutorat, compagnonnage ; Politique de recrutement ; Externalisation/internationalisation, et dans certains macro processus majeurs : fusions/acquisitions d'entreprises.*

La deuxième permettra d'aboutir à cartographie des connaissances spécifiques à la tâche : durant la phase d'identification des flux informationnels, les documents cartographiés sont ceux qui suivent l'instance au cours de son déroulement ; cela n'est pas suffisant, il faut également cartographier l'ensemble des informations de référence (fiches techniques, plans et cartes, procédures, normes, standards...etc.) s'appliquant dans le contexte de la tâche, mais non liées à l'instance.

Selon Prax J-Y, c'est en priorité sur ce domaine de documentation que devra porter l'effort de capitalisation. Plutôt que de chercher à rendre explicite la compétence générique acquise par l'expérience, beaucoup d'entreprises devraient commencer par s'assurer que l'ensemble des documents spécifiques (plans, cartes, normes, standards), sont accessibles, à jour et valides.

Pour garantir le succès de la méthode, il faut rendre disponible trois supports essentiels pour sa mise en œuvre :

- **Support technologique**

Concevoir une plate-forme technologique (Intranet, GED, *workflow*), qui permet un accès en ligne à l'ensemble de ces informations.

▪ Support organisationnel

L'intérêt d'une démarche basée sur le processus est de progressivement réintégrer l'acte de capitalisation dans le processus d'action pour obtenir une mise à jour permanente. En effet, la capitalisation après coup est perçue comme une tâche supplémentaire, sans valeur ajoutée, sans motivation et soumise à des arbitrages difficiles. L'idée est donc d'intégrer les actions de capitalisation (indexation, documentation...etc.) dans la tâche elle-même. C'est à l'outil de gérer ensuite les informations et de les agréger en une «mémoire collective».

▪ Support managérial

L'approche processus peut devenir un véritable outil de management par les compétences et une analyse *a posteriori* de la performance peut permettre le *reengineering* du processus, c'est-à-dire son amélioration.

La méthode KALAM se veut être une méthode d'animation d'équipe par les processus et les compétences. Elle vise à concilier en une seule démarche cohérente :

- ✓ Le management par processus (démarche Qualité Totale) ;
- ✓ L'optimisation de la performance par amélioration des interfaces entre les tâches/acteurs ;
- ✓ L'accès au qui fait quoi ;
- ✓ L'analyse de la «criticité/vulnérabilité» des tâches ;
- ✓ Une politique de gestion prévisionnelle des compétences et des emplois ;
- ✓ La capitalisation des connaissances ;
- ✓ L'optimisation du processus.

b) Les démarches de mémorisation continue pour retour d'expériences

Ce groupe de méthodes est généralement associé à des processus **de mémorisation continue des connaissances** sur supports variés. Ces dernières reposent souvent sur une déclaration spontanée des connaissances par leurs détenteurs, parallèlement à leurs mises en pratique.

Il s'agit notamment des démarches dites de «retour d'expérience », ce dernier qui peut être défini comme étant un processus composé de méthodes et de procédures dont le but est de tirer des enseignements des activités passées et d'accéder à la capitalisation d'expérience en favorisant le développement et le partage des bonnes pratiques.

Le retour d'expérience se fait alors au niveau individuel, au niveau de l'équipe et au niveau de l'organisation car, toute personne a besoin de discerner ses savoir-faire, d'évaluer ses compétences afin de les renforcer et de progresser.

L'objectif final est donc d'apprendre *d'apprendre* car c'est est une méthode d'apprentissage. Les mots d'ordre d'un retour d'expérience sont : *analyser, tirer des enseignements, apprendre*.

Parmi les méthodes de capitalisation d'expérience retenues la méthode REX (Retour d'Expérience), et la méthode CYGMA (Cycle de vie et Gestion des Métiers et des Applications)

➤ . *la méthode Retour d'Expérience (REX) du Commissariat à l'Energie Atomique (CEA)*

La méthodologie REX gère les connaissances dans un objectif de *retour d'expérience*. Elle repose sur le principe que l'expérience et le savoir-faire d'une entreprise est détenu par les hommes et mémorisé dans des documents.

La méthode **REX** a été développée par le CEA à la direction des Réacteurs Nucléaires pour capitaliser le retour d'expérience sur le démarrage de Super Phénix. De cet objectif est née une méthode et un logiciel.

REX est une méthode de capitalisation des connaissances. L'objectif principal de la méthode REX est donc de capitaliser les connaissances et favoriser le retour d'expérience ce qui permettra à l'organisation de maîtriser le cycle de retour d'expérience.

Le retour d'expérience se présente comme la description structurée, sous forme de fiches d'expérience. Ces fiches sont rédigées à partir d'interviews des personnes qui ont vécu ces expériences. Elles sont ensuite mises à disposition dans un outil informatique avec un système de recherche par mots clés, agrémenté d'un graphe de concepts construits, qui permet de naviguer dans les concepts du domaine pour mieux formuler sa requête.

Dans la méthode REX il s'agit de deux processus, l'un destiné à capter l'expérience, l'autre destiné à fournir à bon escient, les éléments d'expérience. Elle consiste dans un premier temps à collecter des **éléments de connaissance** qui ne sont pas uniquement des connaissances formalisées mais également des éléments de toute sorte (image, vidéo, graphe...). Ces éléments sont décrits textuellement par une courte fiche technique de format normalisé qui permet leur structuration. Cette analyse est complétée par une **description du domaine** fondée sur différents points de vue. Basée sur une structure taxinomique de proximité, elle répertorie les entités collectées dans un schéma relationnel.

L'étape de collecte ou "recueil d'expériences" est réalisée à partir de documents et d'interviews de spécialistes et d'experts qui seront numérisés, stockés puis mis à disposition des membres de l'organisation. Le système ainsi créé peut supporter l'ajout de nouvelles connaissances grâce à des remises à jour qui peuvent s'effectuer d'une façon autonome mais contrôlée, car une fois les méthodes de retour d'expérience introduites dans une organisation, elles ont vocation à être alimentées de façon quasi autonome. L'unique contrôle effectué en théorie sur les éléments de connaissances est de nature déontologique, afin d'éviter toute critique ou dénonciation. L'exploitation de ces mémoires peut, en outre, être complétée par la réalisation d'éléments de connaissances de synthèse dans l'objectif de rédiger des guides métiers.

Les utilisateurs sont à même d'apporter leurs contributions dès qu'ils maîtrisent le concept d'éléments de connaissances. Les seules oppositions à l'ajout de nouveaux éléments de connaissances relèvent généralement de questions éthiques.

Pour répondre aux spécifications fonctionnelles générales décrites, la méthode REX propose une série de procédures qui consistent à constituer des "éléments d'expériences" (EEX) à partir de l'expérience issue de la réalisation d'activités. La constitution des EEX est un point clé dans la gestion de l'expérience par la méthode REX. Il s'agit de la matérialisation de l'expérience, qu'elle qu'en soit l'origine, ces éléments sont ensuite

stockés dans une mémoire d'expérience, appelée CEMem, avant d'être restitués. Le recours à la mémoire d'expérience permet alors d'enrichir le savoir-faire lié à la réalisation des activités données.

L'application de ces procédures conduit à la réalisation d'un système informatique qui peut être interrogé en langage libre et qui affiche les EEX retrouvés sous forme d'un dossier d'informations ordonnées par pertinence décroissante. Chaque élément de ce dossier peut être examiné en même temps que la documentation associée, disponible sous n'importe quel système de stockage.

Les différentes sources d'expérience sont prises en compte dans la procédure de constitution : l'information peut être contenue dans un ou plusieurs manuels utilisés dans l'entreprise, et qui représentent un savoir-faire reconnu et clairement structuré, ceci peut correspondre à des réglementations, un code de calcul, un document technique de référence, un ensemble de standards, des procédures...etc. dans ce cas elle peut être constituée de l'expérience accumulée par l'entreprise tout au long de son activité, qu'elle s'efforce de formaliser et d'organiser.

Les développements complémentaires portant sur REX tendent à permettre la communication entre différentes mémoires locales (techniques, organisationnelles,...) et à permettre une diffusion convergente vers les utilisateurs tout en prenant en compte leurs profils spécifiques.

La dimension plus économique est sans doute mieux intégrée dans les démarches dites de retour d'expériences. En effet, elles sont bâties autour du cercle vertueux de l'amélioration de l'activité courante grâce à la réutilisation des connaissances passées en se focalisant sur la structuration de l'information et sur son accessibilité plus que sur sa formalisation. Ainsi, le cycle de la capitalisation du retour d'expérience se résume en une boucle vertueuse à trois étapes représentées dans le schéma suivant :

➤ ***La méthode CYGMA (CYcle de vie et Gestion des Métiers et des Applications)***

Cette méthode a été créée par la société Kade-Tech devenue aujourd'hui CEGOS Kade-Tech afin de capitaliser des connaissances liées à la vie d'un produit manufacturé. Elle a été élaborée donc pour répondre à des problématiques de sauvegarde du patrimoine de savoirs et savoir-faire métier, en particulier dans le domaine de la conception industrielle.

Ayant pour objectif la sauvegarde de connaissances et l'amélioration de la productivité de processus de l'entreprise, elle procède par entretiens et par la consultation des documents de l'entreprise pour établir un ***bréviaire de connaissances de filière métier*** ou "***bréviaire de connaissances***" qui sera ensuite validé avec les experts

Les connaissances dans ce bréviaire sont structurées en quatre documents : le glossaire métier, le livret sémantique, le cahier de règles et le manuel opératoire.

- ✓ Le glossaire métier qui définit le périmètre et les termes utilisés dans le métier
- ✓ Le livret sémantique qui répertorie les représentations structurelles d'un objet, les phénomènes observés et les problèmes à résoudre
- ✓ Le cahier de règles qui est un ensemble de connaissances et de faits rassemblés sous forme de règles

- ✓ Le manuel opératoire qui représente un enchaînement d'activités et qui intègre la connaissance structurelle et la connaissance comportementale (facteur humain) .

La méthode CYGMA permet de définir des référentiels métiers appelés "Livres de connaissances". La démarche adoptée pour sa mise en œuvre de CYGMA est de partir du besoin des équipes de terrain suite à la conduite d'entretiens avec des experts afin de modéliser le domaine de connaissance à capitaliser et ainsi construire un livrable qui permettra le transfert de connaissances, et qui sensibilisera les utilisateurs futurs à l'importance de la mise à jour d'un tel référentiel.

c) *Les démarches cartographiques*

Selon BARTHELME-TRAPP Françoise, VINCENT Béatrice, dans leur article intitulé « *Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale* », Ce groupe de démarches s'articule autour d'une **cartographie des connaissances**. Cette dernière permet de situer les connaissances dans l'organisation grâce à une représentation graphique et descriptive des connaissances. Ces démarches permettent de stocker les connaissances avant de les diffuser au sein de l'organisation, sans ambition d'explicitation, car il s'agit dans ce cas de satisfaire un besoin de repérage et de localisation des connaissances.

Les approches cartographiques des connaissances peuvent être classées autant qu'outils de Gestion des Ressources Humaines car elles offrent un support à une gestion « optimale » des ressources humaines de l'organisation. Elles visent principalement à répertorier les compétences présentes dans l'organisation et à réaliser des *simulations d'évolution*. Grâce à une description centralisée des connaissances sous-jacentes aux compétences présentes dans l'organisation, elles permettent une décentralisation des actions formatives de façon à améliorer l'adéquation entre les projets individuels et les ressources collectives de l'organisation. En effet, les membres de l'organisation peuvent choisir de faire évoluer leur propre profil de compétences, au regard de l'analyse des compétences globalement maîtrisées ou non, au sein de l'organisation. Ces démarches s'inscrivent dans un pilotage stratégique de l'organisation qui privilégie un repérage des connaissances à développer.

Ces méthodes reposent sur le principe de prédominance de l'humain dans les domaines cognitifs. Elles se rapprochent ainsi plus du domaine de la gestion des ressources humaines et offrent au gestionnaire un outil de pilotage satisfaisant des compétences de son personnel, sans pour autant réellement aborder les connaissances sous-tendant ces dernières.

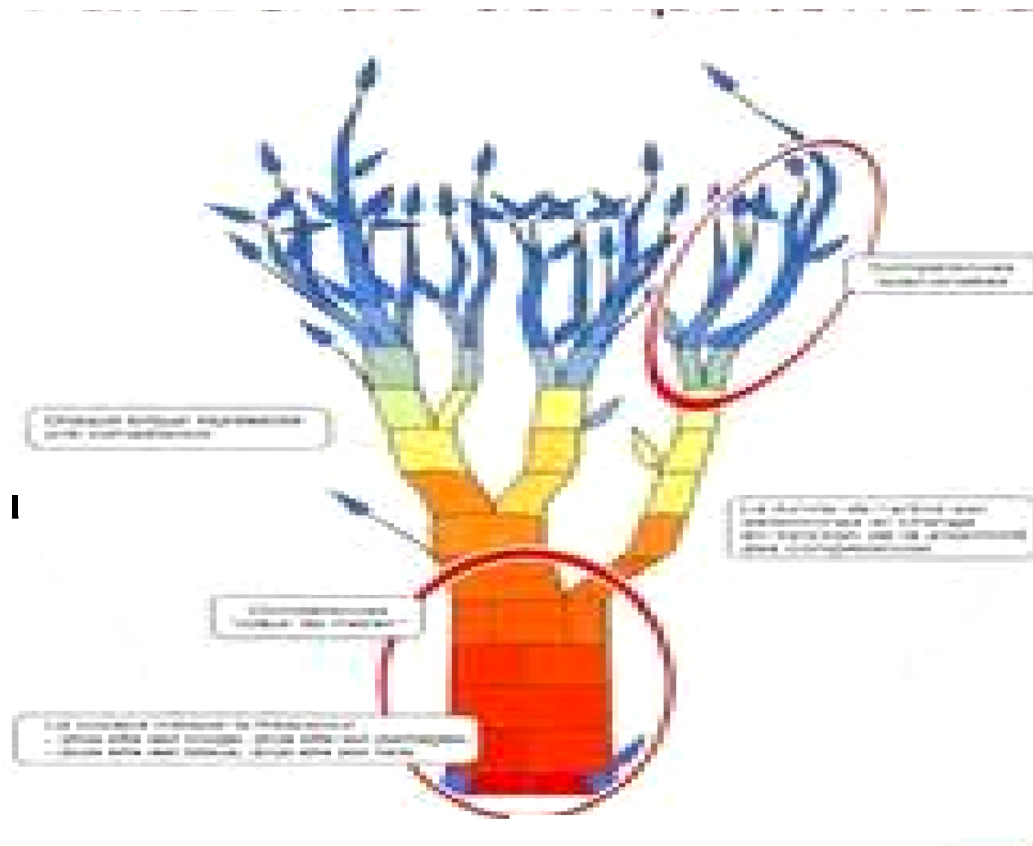
Une méthodologie cartographique : les arbres de connaissances

Le concept d'arbre de compétences a été inventé par Marc Giget, directeur d'Euroconsult, pour la réflexion stratégique des entreprises. Le principe étant de fournir une représentation cartographique des connaissances considérées comme éléments d'un « capital humain » d'une organisation.

La réalisation de ces arbres autant qu'outil d'analyse et d'évaluation de l'ensemble des compétences technologiques, industrielles et commerciales d'une entreprise doit guider et soutenir la transmission des connaissances au sein d'une communauté donnée. Chaque membre de l'organisation est à la fois offreur et demandeur de connaissances. Il est considéré comme détenteur d'un capital humain personnel qu'il va tenter de maintenir ou faire prospérer en réalisant des échanges.

L'arbre des compétences est composé de plusieurs briques représentant des compétences. Il est représenté de la façon suivante :

Figure n°14: Exemple d'arbre des compétences



Source : <http://www.triviumsoft.com/>

Les arbres constituent une représentation dynamique des « brevets » de l'organisation et sont réalisés à partir de la définition des « blasons » individuels de ses membres. Selon la figure ci-dessus, l'arbre apparaît comme un schéma composé de briques représentant une compétence identifiée. Il peut être réalisé à un niveau individuel, collectif ou organisationnel. Dans un souci de confidentialité, chaque membre n'a accès qu'à son propre arbre de connaissances et à la représentation de l'arbre de la collectivité.

Le modèle théorique sous-jacent est un système « marchand » dans lequel, les détenteurs d'une compétence au sein de la communauté offrent des services de formation et contribuent à la remise de brevets, à des « demandeurs » de connaissances. Les brevets sont des indicateurs d'apprentissage et de maîtrise de connaissances.

L'établissement de l'arbre de compétences d'une entreprise est un travail approfondi, qui mobilise les principaux responsables de l'entreprise et débouche sur une quantification précise et exhaustive de ses compétences.

La capitalisation une démarche importante apparaît dans ce cas comme une étape intermédiaire à la démarche de gestion des connaissances.

Ces trois démarches ont pour vocation commune de permettre une gestion des connaissances, mais celles-ci se différencient notamment par le degré d'explicitation des connaissances. L'explicitation présente dans ce cas un double intérêt tant du point de vue de la formalisation qui par une structuration de la pensée, par l'observation et l'explicitation permet d'atteindre une certaine maturité, que du point de vue économique qui offre la possibilité de réutiliser des connaissances. Néanmoins, si cette réutilisabilité se conçoit assez facilement pour les connaissances explicites et déclarées, elle semble plus périlleuse pour les savoir-faire à forte imprégnation implicite.

Pour résumé,

Après avoir eu un aperçu du panier de méthodes dédiés à la gestion des connaissances, il apparaît difficile pour l'organisation de faire un choix, mais cette difficulté de faire un choix découle souvent de l'incapacité à exprimer un besoin correctement par rapport aux solutions offertes dont on ne connaît pas forcément toutes les fonctionnalités. C'est pour cela que le choix doit alterner des phases d'écoute et de pédagogie et doit surtout il doit coïncider avec la stratégie adoptée, cela ayant pour but d'arriver à une compréhension claire de la situation de décision.

2.2. Stratégie de mise en œuvre et fondements d'une démarche KM

Une démarche KM ne peut de maintenir au sien d'une organisation en général ou une entreprise en particulier sans s'adosser de stratégies adaptées à l'entreprise elle-même et à son contexte d'évolution. Et pour garantir le succès de la démarche, des fondements doivent figurer comme appui essentiel.

a) Les deux stratégies de mise en œuvre d'une démarche KM

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises adoptent une gestion du savoir, malgré que cette dernière existe déjà depuis un bon bout de temps, et notamment dans les entreprises familiales où les responsables transmettent leurs savoirs et leurs expériences à leurs enfants afin de prendre la relève et dans les entreprises artisanales où les artisans transmettent leur savoir-faire à leurs apprentis. Mais au vu du contexte actuel avec l'avènement de l'économie du savoir appuyé par l'évolution rapide des NTIC, les entreprises ne doivent pas adopter une gestion des connaissances d'une manière. Cette dernière est complexe et doit être adapté au patrimoine connaissance de l'entreprise même. C'est pour cela que certains auteurs parmi eux l'apport de Morten T. Hansen, NobriaNitin et Tierney Thomas⁷⁹, car ces derniers ont réfléchi dans sur deux stratégies très différente dans leur métier à adopter pour garantir le succès d'une gestion des connaissances en entreprise.

En effet, pour les entreprises qui investissent massivement dans l'informatique, les connaissances sont rigoureusement codifiées et stocker dans des bases de données accessibles à tout salariés de la maison. C'est ce qui est désigné sous le nom de *stratégie de codification*. en ce qui concerne les autres sociétés plus précisément les cabinets de conseil, les connaissances sont intrinsèquement liées à l'individu qui est à leur origine, celles-ci circulent principalement par le biais des contacts personnels. L'informatique dans ce cas faciliter cette communication. C'est ce qui est appelé *la stratégie de personnalisation*.

⁷⁹Morten T. Hansen, NobriaNitin et Tierney Thomas, « **quelle est votre stratégie de gestion du savoir** » sous la direction de Bally Jean-François : les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique. Édition d'organisation. Paris. 2003. P : 119-121.

Les deux auteurs cités ci-dessous, précisent essentiellement que le choix d'une stratégie de gestion du savoir n'a rien d'arbitraire, mais cela dépend de la façon dont l'entreprise sert ses clients, de la situation économique du secteur et du personnel qu'elle emploie. Privilégier la mauvaise stratégie ou essayer d'en suivre deux à la fois peut rapidement miner la santé de l'entreprise.

❖ **Codification ou personnalisation, quelle stratégie choisir ?**

Pour certains cabinets de conseils où la gestion des connaissances est présente au quotidien, la stratégie de codification est requise. Ces derniers ayant adopté des moyens développés pour codifier, stocker et réutiliser les connaissances grâce à l'approche « *'personne à document' où la connaissance est extraite de la personne qui l'a développée, rendue indépendante de cette personne et réutilisée pour des objectifs variés* »⁸⁰.

Donc le processus dans le cadre de cette stratégie à filtrer les informations en écartant celles qui sont confidentielles. Une fois les éléments clés triés, elles sont stockées dans des supports informatiques disponibles pour les utilisateurs.

Les auteurs soulignent aussi que le rapport de personne à document n'est pas la seule méthode mise en œuvre par les entreprises pour partager les connaissances mais le dialogue personne à personne est inclut aussi.

En ce qui concerne la stratégie de personnalisation, celle-ci se recentre sur le rapport entre individus et le dialogue qui s'installe entre eux. Ce dialogue peut prendre la forme de séances de Brainstorming ou tout simplement de conversations individuelles, ainsi les connaissances qui en ressorts ne peuvent être codifiées. Et c'est à ce moment que les réseaux humains prennent de l'ampleur dans une entreprise car ils sont sources et lieux de stockage de la connaissance.

Certains sont même arrivés à mettre au point des systèmes électroniques afin de rendre accessible les personnes ayant travaillé des dossiers qui font objet de consultation.

Choisir entre ces deux stratégies ne relèvent pas de l'arbitraire, mais nécessite une réflexion approfondie sur l'orientation stratégique de l'entreprise, son activité et le type de produit qu'elle propose, et le type de connaissance auxquelles il est fait fréquemment référence dans l'entreprise elle-même pour collaborer.

Cependant, il reste concevable que les deux modèles de gestion du savoir cohabitent au sein d'un grand groupe, mais uniquement dans une société dont les composantes fonctionnent chacune comme une entreprise à part entière contrairement aux entreprises étroitement intégrées qui feraient mieux de se concentrer sur l'une des stratégies. [Morten T. Hansen & Nobria Nitin & Tierney Thomas, 2003]

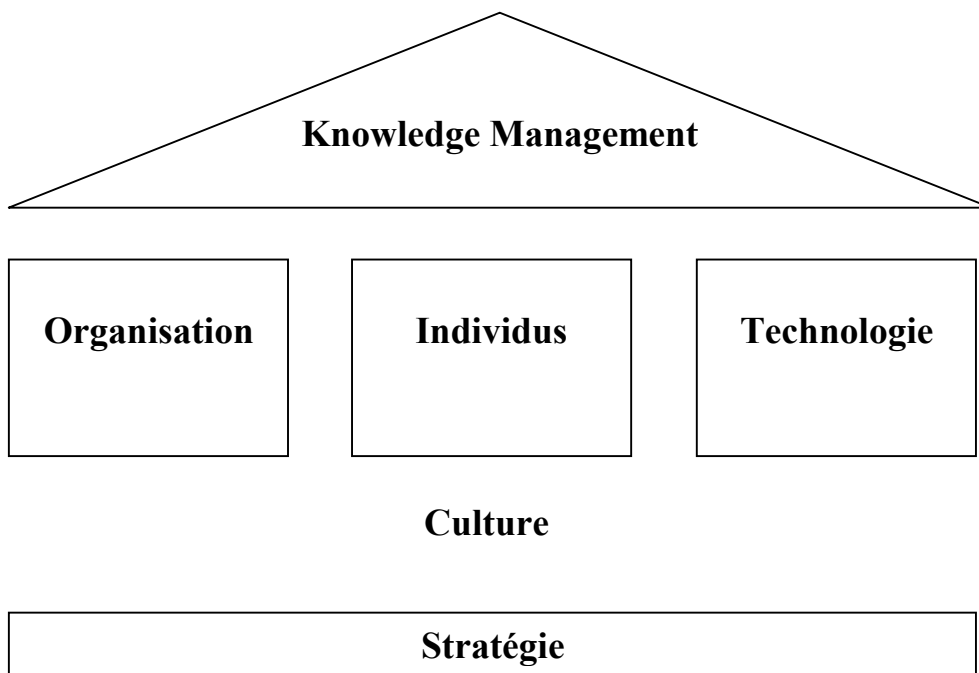
Pour conclure ; Choisir la bonne stratégie de la gestion du savoir n'est pas le seul élément garantissant le succès de la gestion des connaissances en entreprise. Afin de mettre toute les chances de son côté, l'entreprise doit effectivement reposer sur des fondements fondamentaux qui permettent à la gestion des connaissances de s'appuyer sur des assises solide lui permettant de se développer et de perdurer au sein de l'entreprise.

⁸⁰Morten T. Hansen, Nobria Nitin et Tierney Thomas, Op.cit., p 122.

b) Les fondements d'une démarche KM

Selon G. Balmiss, le KM repose sur un certain nombre d'éléments qui ont une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une telle démarche. Il distingue notamment dans son ouvrage cinq éléments fondamentaux :

Figure n°15 : Eléments fondamentaux d'une démarche KM.



Source : G. Balmiss, Op. cit. P9.

L'ensemble de cet édifice repose sur la stratégie qui représente les fondations de la démarche. Le KM qui représente la toiture est supporté par trois briques, trois piliers : les individus, l'organisation et les technologies. Enfin, ces trois briques sont scellées par la culture KM formant ainsi une base solide pour supporter le KM.

❖ **Stratégie :**

La démarche KM nécessite une stratégie, cette dernière doit être soutenue par la direction générale de l'entreprise mais doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise.

✓ **Implication de la direction générale :** le KM touche l'entreprise dans son intégralité et lui permet d'améliorer ses performances. Il est donc fortement lié à la stratégie de l'entreprise, et c'est pour cette raison qu'il ne peut se retrindre dans une fonction particulière mais doit se fondre dans le processus métier de l'organisation et ainsi devenir la préoccupation de chacun.

N'étant pas dans la plupart des cas à l'origine de la mise en place d'une démarche KM, néanmoins son sponsoring et son implication sont des éléments clés pour la réussite du

projet. Car un projet de gestion des connaissances provoque un grand changement d'organisation, d'habitudes et de mentalité au sein de l'organisation, mais aussi il reste un projet de grande ampleur nécessitant la mobilisation de tout le monde.

✓ **Alignement de la stratégie KM avec la stratégie de l'entreprise :** Le KM suit un cycle économique. Ce dernier fait ressortir le lien entre la stratégie KM et la stratégie économique de l'entreprise, et il parcourt les phases suivantes :

1^{ère} étape. les raisons économiques du KM : la mise en place du démarche KM est dicté par un certain nombre de changements lié principalement à l'immense quantité d'information disponibles au sein de l'organisation, l'accroissement des investissements sur les ressources intellectuelles et le retour sur investissement induit par la suite, et par la fin l'environnement économique qui impose des impératifs de changements et de réactivité rapide et où la connaissance joue son rôle pleinement au sein de cette nouvelle économie.

2^{ème} étape. stratégie de gestion des connaissances : l'entreprise est tenue de mettre en place une stratégie de gestion des connaissances pour une utilisation optimale du capital intellectuel et ainsi satisfaire les raisons économiques établies dans l'étape précédente. Cette stratégie doit être adaptée au niveau de chaque entreprise fluctuant entre deux extrêmes :

- Stratégie centrée sur la valorisation des connaissances pour les entreprises dont la valeur est essentiellement constituée par leur capital intellectuel,
- La stratégie de mise à disposition des connaissances qui s'applique aux entreprises dont la valeur est centrée sur des compétences opérationnelles ou des ressources tangibles.

3^{ème} étape : application du KM : une fois la stratégie établie, il est nécessaire de développer des applications du KM.

Dans le cadre la stratégie de valorisation des connaissances, il convient de mettre en place des applications qui touchent l'ensemble de l'organisation. Par contre, pour la stratégie de mise à disposition des connaissances, il convient de mettre en place des applications ciblées qui utilisent le KM pour renforcer les compétences opérationnelles ou les ressources tangibles, tout en gardant une vision globale

4^{ème} étape : les résultats sur l'activité : cette étape consiste à mesurer les résultats obtenus suite à la mise en place d'une démarche de KM. Par la suite les résultats obtenus sont utilisés pour ajuster les éléments définis lors des autres étapes du cycle économique du KM.

❖ **La culture :**

Instaurer une culture KM, ce que certains appellent la « KM attitude », est un facteur clé de succès pour une démarche KM. Selon G. Balmisse (2005) la proportion de temps qui doit être alloué au changement de culture dans l'entreprise sur l'ensemble d'un projet KM est de 50% voire 70%.

Avant les entreprises prônaient la compétition entre les collaborateurs et la réussite personnelle, ce qui a eu pour conséquence une rétention de la connaissance et une aversion au partage avec le reste de l'entreprise. En contrepartie une démarche KM requiert une culture de partage et une considération équivalente entre réussite

personnelle et la réussite du groupe. De ce fait la présence des trois éléments ci-dessous s'avère nécessaire :

- *Rôles et responsabilités* : le changement de culture nécessite un environnement propice au partage qui établit par une organisation qui distribue des rôles et des responsabilités à chacun, tout en s'assurant de la qualité et de l'intégrité des contenues.

- *Incitation et reconnaissances* : le partage des connaissances est l'affaire de tous. Entretenir ce sentiment est primordial, car il permet à l'entreprise de profiter du savoir de chacun de ses collaborateurs.

- *Temps et espace pour la collaboration* : une démarche KM nécessite forcément du temps afin d'instaurer un environnement propice permettant aux collaborateurs de réaliser leurs tâches.

Ces trois éléments constituent les fondations nécessaires à l'entreprise pour supporter trois dynamiques, à savoir :

- ✓ Le partage, en permettant aux collaborateurs de faire profiter leurs connaissances les uns aux autres et ainsi accéder à un savoir collectif.
- ✓ La collaboration, qui permet outre le partage des connaissances, le partage des procédures et le produit de leur travail.
- ✓ L'innovation, représente l'activité la plus génératrice de valeur pour l'entreprise, car le partage et la collaboration, permet aux collaborateurs de concevoir de nouvelles idées et de réutiliser des connaissances pour créer de nouveaux processus, produits ou services.

❖ **Les individus**

Les collaborateurs sont au cœur d'une démarche KM, car c'est eux qui détiennent la connaissance et travaillent et collaborent à travers des mécanismes d'apprentissage qui est selon G. Balmiss (2005) l'épine dorsale du KM.

Ce mécanisme d'apprentissage comprend le processus social de collaboration de partage et de création des connaissances à partir des idées des autres.

«Il faut comprendre que la connaissances est intimement liées aux individus et que le processus de création de nouvelles connaissances n'est possible qu'au travers des processus sociaux d'échange et d'apprentissage »⁸¹

Il est donc nécessaire d'obtenir l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs à travers des démarches de réciprocité de partage des connaissances, de valorisation en reconnaissant les créateurs de la connaissance, et enfin récompenser les collaborateurs ayant participé au jeu de partage des connaissances.

Ces méthodes de motivation favorise et incite les collaborateurs à partager leur connaissances et à faire face aux résistances au changement en faisant participer ces derniers à cette démarche en tant qu'auteurs et acteurs du changement, et à réduire l'impression de perte de temps le fait de partager et de transmettre les connaissances.

⁸¹BalmisseGuilles,op.cit, p.15.

Dans ce cadre, la connaissance représente une arme de pouvoir et provoque donc un changement d'organisation. Ce passage est nécessaire, car au sein des organisations dites pyramidale la détention de la connaissance est liée au pouvoir et le fait de la partager est signe de fragilisation du patrimoine intellectuel au profit d'un enrichissement collectif. Sachant que la valeur d'une connaissance se mesure à son degré de partage, et qui ne peut y avoir lieu qu'au sein d'une organisation décloisonnée.

❖ **l'organisation**

La réussite d'une démarche KM est conditionnée par une organisation adaptée qui favorise la circulation et la création des connaissances.

Un passage d'une structure pyramidale hiérarchique, où le savoir est concentré au top management vers *une structure matricielle où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs est nécessaire*⁸².

A ce titre, les entreprises tendent aujourd'hui vers la « les communautés de pratique ». Selon G. Balmisse (2005) les communautés pratiques se constituent lors de regroupement de professionnels à des fins de partage d'information et d'expériences relatives à leurs activités, ces échanges leur permettront ainsi de résoudre collectivement les problèmes dans un climat d'apprentissage qui favorise la construction de pratiques communes.

En d'autres termes une communauté de pratiques regroupe au sein de l'organisation des membres d'un même service ou de services différents, d'un même établissement ou d'établissement disséminés sur un territoire plus ou moins vaste. Ces derniers adhèrent volontairement à cette communauté afin d'interagir et d'apprendre mutuellement les uns des autres en développant ainsi « *un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement* »⁸³.

Les communautés de pratiques se caractérisent par les trois dimensions citées ce dessous :

- ✓ L'engagement mutuel : c'est la source d'une cohérence de la structure sociale de la communauté, les individus du groupe s'engagent à s'entraider mutuellement sur une base de compétences complémentaires et ainsi atteindre les objectifs de partage et de mise en commun des connaissances.
- ✓ Entreprise commune : c'est le résultat s'un processus collectif permanent de négociations. Il s'agit autant des objectifs que des règles ou des actions collectives.
- ✓ Répertoire partagé : le regroupement fréquent des communautés de pratiques permet l'accumulation de savoir et de compétences. Ces dernières ont pour résultantes un répertoire partagé qui permet d'approfondir et de s'approprier collectivement les valeurs requises faire faces à des situations de travail complexes.

⁸²BalmisseGuilles, op.cit, p.16.

⁸³ E. Wegner, R. MCDermott etW.Snyder, "**ColtivatingComunities of Practice**", Combridge University Press, 1999. P. 93.

Les NTIC ont participé à l'émergence de communautés de pratiques virtuelles qui ne nécessitent plus la présence physiques des collaborateurs, facilitant ainsi la communication à distance.

❖ **La technologie**

La technologie a été le premier incitatif d'adhésion des entreprises à une démarche KM dans ces premières expériences. En effet, l'approche par les outils et plus particulièrement les bases de connaissances dans une démarche KM est moins contraignante que la mise en place d'une nouvelle organisation, en plus elle permet de favoriser le développement individuel de l'usage.

La technologie conditionne la réussite d'un projet KM, sachant que de nombreuses entreprises ont adoptés une gestion des connaissances par le biais de solutions technologiques. Néanmoins, l'Homme reste au centre des préoccupations car il est le seul détenteur de la connaissance et il est le seul à pouvoir la valoriser en la partageant.

Gérer les connaissances nécessite un arbitrage équivalent entre technologie et ressources humaines, car les aspects se complémente et favorise la réussite d'une démarche KM au sein de l'entreprise.

Pour résumé ;

Des conditions nécessaires doivent être réunies pour permettre à une démarche de KM de s'opérer au sein d'une organisation.

En effet une stratégie est requise, car la gestion du savoir ne peut s'exercer hasardeusement et sans l'existence bases qui la maintiennent.

Ce pendant certaines bases du fait de leur importance se retrouvent présentent et même nécessaires dans le déroulement du processus lui-même. Ainsi, la gestion des connaissances revêt un caractère Humain sachant que la connaissance est intimement liée à l'individu. Cet aspect ne peut être ignoré, et la contribution de la fonction Ressources Humaines prend ainsi toute son ampleur au sein de la gestion des connaissances.

2.3. La dimension humaine de la gestion des connaissances : les implications pour la fonction RH

Après avoir fait ses preuves sur les approches techniciste, la gestion des connaissances a révélé son aspect humaniste. Celle-ci ne pouvait ignorer la place que l'individu prend ces derniers temps au sein d'un environnement organisationnel qui est orienté vers la collaboration, l'apprentissage et le partage. Ce contexte permet à la gestion des ressources humaines de constituer un moyen de développement et de support du management des connaissances au sein des organisations.

Il apparaît nécessaire et indispensable de mobiliser des pratiques et outils de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) afin de soutenir les processus de création, de mémorisation, de recherche, de transfert et d'application des connaissances.

a) Les implications de la fonction RH au sein de l'entreprise : formation (et organisation apprenante), gestion des compétences, recrutement, gestion des seniors

Depuis longtemps des efforts en matière de gestion des connaissances portaient principalement sur les méthodes et outils technologiques. En effet, dans les organisations, le management des connaissances se concrétise souvent par la mise en place d'intranets, de base de données et d'outils d'aide à la décision (I. Bourdon & N. Tessier, 2009).

Dès lors, de nombreuses discussions sur le management des connaissances se sont essentiellement focalisées sur les problématiques techniques relatives à la mise en place de technologies de l'information et de la communication (TIC) en passant sous silence le facteur humain associé aux processus de management des connaissances. Or, plusieurs projets de management des connaissances ont été freinés par des obstacles essentiellement dus à la faible motivation des individus à stocker, diffuser et partager leurs connaissances.

A ce titre la contribution et la présence du facteur humains dans une gestion des connaissances au sien d'une entreprise apparait plus qu'essentiel. En effet, replacer l'individu au cœur des problématiques de management des connaissances constitue un facteur clé de succès de sa mise en place

b) Les enjeux humains du management des connaissances

Le facteur humain, que peut être considéré comme un élément primordial depuis que l'être humain a créé des connaissances qu'il souhaite transmettre, se trouve aujourd'hui au centre des flux des connaissances. Ces connaissances naissent, vivent et se transmettent dans l'organisation par des personnes, ces derniers souligne J.L Ermine (2003) détiennent des capacités d'apprentissage.

C'est dans cette perspective, une attention particulière doit être accordée aux modes de gestion mis en place, afin de mobiliser le capital humain de l'entreprise autour de l'accumulation de savoirs spécifiques [N. Mansour & C. Gaha, 2004].

Très rapidement les liens entre GRH et management des connaissances se sont affirmés à travers des centres d'intérêts qui se rapprochent et d'enjeux d'actualité communs. *...]Ainsi, la version « hard » du management des connaissances est celle en lien avec l'implantation de technologies favorisant le partage et la transmission de connaissances explicitées, a contrario la version plus « soft » est celle prenant en compte des approches plus sociales et processuelles de la connaissance et replaçant l'individu et l'organisation au cœur des problématiques de management des connaissances. Dans ce cadre, la place de l'individu et l'importance d'un environnement organisationnel favorable à la collaboration sont valorisées dans les projets de management des connaissances [I. Bourdon & N. Tessier, 2008].*

Il parait évident que la gestion des ressources humaines fait partie du processus de la gestion des connaissance, allant même pour certains chercheurs - comme le précise I. Bourdon & N. Tessier dans leur article⁸⁴ - à avancer l'idée que la gestion des connaissances comme une forme évoluée de la GRH utilisant les TIC comme un support des processus d'interaction et de collaborations inter individuelles.

⁸⁴BourdonI. & Tessier N. « **management des connaissances et gestion des ressources humaines : l'incontournable tandem** », RevueEconomie et Management, Numéro 126 , Janvier 2008 P : 38-43.

Les nombreuses réflexions sur les enjeux communs du management des connaissances et de la gestion des ressources humaines viennent conforter le fait établi ci-dessus par les deux chercheurs Bourdon & N. Tessier (2009). Parmi ces réflexions celles qu'est retenue est exposée dans l'article de Bruno Vincenti (2002)⁸⁵.

L'auteur souligne que des enjeux forts coexistent entre l'approche par la gestion des connaissances et celle par la gestion des ressources humaines, et ces derniers débouchent forcément sur une collaboration entre les deux. Parmi les enjeux exprimés par Vincenti. B celles retenues se résument comme suit :

- *le renouvellement des compétences critiques* : Aujourd'hui les entreprises sont souvent exposées au risque de dissipation de connaissances, la plupart ayant dus aux départs d'employés détenant un savoir exclusif et donc de l'expérience à la retraite. Dans ce cas les techniques du management des connaissances peuvent contribuer à résoudre à travers la formalisation de ces savoirs, par des interviews, une certaine normalisation, puis une réappropriation par les experts plus jeunes est une pratique possible. C'est tout l'intérêt d'une véritable gestion des « seniors », dont se préoccupent de plus en plus les entreprises aujourd'hui.

- *Le développement des compétences collectives* : Sur ce terrain, la Gestion des Ressources Humaines est à l'origine des politiques de KM. C'est en effet des réflexions sur la formation et sur les compétences que sont nés les concepts actuels d'apprentissage organisationnel et d'intelligence collective. Sur ce même terrain existent des outils permettant de cartographier l'ensemble des compétences détenues par une organisation pour en avoir une vue globale et anticiper son évolution collective. Ces arbres de connaissances, ou de compétences, sont une contribution notable du management de la connaissance à la gestion des ressources humaines.

- *Les redéfinitions du périmètre de l'entreprise*. Les décisions d'acquisition, de filialisation, de fusion d'entreprises sont à la fois influencées par - et ont des conséquences sur - la gestion des savoirs et celle des hommes qui en sont porteurs. L'anticipation du capital de connaissances final d'une entreprise après sa restructuration est aujourd'hui une évaluation indispensable au succès de l'opération.

- *Les choix d'organisation*. Les choix organisationnels font interagir la gestion des savoirs et celles des RH.

- *La protection des connaissances "compétitives"*. La valeur des entreprises repose notamment sur les connaissances technologiques et scientifiques qu'elles détiennent. Ce capital connaissance qu'elle détient lui procure un véritable avantage compétitif d'où la nécessité de le protéger et surtout de l'actualiser, car il est vrai qu'une connaissance est plus rapidement détruite par son obsolescence que par sa perte ou son vol. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises ne déposent plus de brevets mais comptent sur la productivité de leurs services de R & D et leur capacité à réduire sans cesse le temps de mise sur le marché de leurs innovations pour garder leur avantage compétitif. Cette stratégie de sécurité implique des choix en matière de ressources humaines et de management des connaissances, il s'agit de fidéliser des chercheurs et des créatifs afin

⁸⁵ Vincenti Bruno, « **Management des connaissances et fonction ressources humaines : oui, prenons rendez-vous !** ». Reproduction de l'article paru dans « Management et Conjoncture Sociale » n°616, automne 2002, « **Gérer des compétences et manager des connaissances** », page 44.

de prévenir des risques de "fuites" par la responsabilisation des acteurs jusqu'au plus bas niveau de qualification, promotion de l'innovation et de sa diffusion rapide dans l'entreprise, décloisonnement et "circuits courts" de décision.

Ces enjeux de plus en plus communs sont à relier à la question de savoir et de mesurer l'impact des pratiques et politique ressource humaine d'une entreprise sur sa gestion des connaissances.

c) La contribution des pratiques RH

Malgré que les approches technologiques ont dominé la gestion des connaissances comme il a été cité ci-dessus, aujourd'hui la Gestion des Ressources Humaines prend de plus en place et s'accapare une un volet non négligeable de la gestion des connaissances à travers ses pratiques RH.

En effet, à travers les différents arguments avancés par un certain nombre d'auteurs, les pratiques RH se révèlent favorables à la gestion des connaissances d'une organisation.

Parmi les pratiques RH qui affectent directement la gestion des connaissances au sein de l'organisation, celles citées ci-dessous :

❖ *Le recrutement ou acquisition de la ressource humaine*

Une entreprise a toujours besoin de ressources pour atteindre les objectifs qui font sa raison d'être. Le capital humain constitue le segment le plus important au sein d'une organisation, car une entreprise a toujours donc soif de ressources humaines compétentes et expérimentées et c'est par le recrutement qu'elle pourra acquérir les compétences dont elle a besoin pour prospérer et préparer la relève (collins, smith&stevens, 2001).

Comme le stipule J.L Ermine (2003), le recrutement perçu sous l'angle de la gestion des connaissances est un processus d'acquisition des compétences individuelles pour enrichir la compétence collective et par-là le patrimoine de connaissances de l'organisation. Ce qui est insinué par le recrutement au sens le plus large intégrant ainsi en son sein un processus de sélection rigoureux et d'intégration de la nouvelle compétence recrutée, est qu'il permet qu'acquérir « *une potentialité d'action dans un marché de la connaissance brute* »⁸⁶.

❖ *La formation au service du développement des compétences*

Les organisations aujourd'hui opèrent dans un environnement fort complexe et imprévisible, et où le volume de connaissance et d'information s'accroît d'une vitesse incroyable surtout avec l'avènement des nouvelles technologies. Ceci implique la nécessité croissante de mieux gérer sa connaissance afin de se démarquer et de faire évoluer rapidement des connaissances critiques, mais aussi ça permettra de préparer la relève en intégrant de nouvelles générations d'employés.

Dans ce contexte, la formation est considérée dans le cadre de la gestion des connaissances comme un moyen de développement et de diffusion du patrimoine de connaissance de l'entreprise car il est devenu impératif de mettre à la disposition des employés les connaissances requises. En effet, la formation joue un rôle important dans le cadre de l'enrichissement du capital connaissance de l'entreprise et le développement de l'expérience de son personnel. A ce titre, la formation est considérée comme l'un des

⁸⁶ErmineJean-Louis, Op, cit, p82.

canaux de diffusion des connaissances qui sont de nature formelle [Boudron. I, 2006] ou de manière informelle, lorsqu'ils assistent à des réunions. *Une formation formelle peut comprendre* :⁸⁷

- ✓ *des cours offerts par des formateurs de l'organisation ou des spécialistes à l'interne;*
- ✓ *des cours de formation offerts à l'interne par des spécialistes de l'extérieur;*
- ✓ *la participation du personnel à des événements de formation à l'extérieur de l'organisation.*
- ✓ *l'apprentissage autonome en ligne permet aux employés de choisir le contenu et les outils qui conviennent le mieux à leur style d'apprentissage.*

Mais les approches traditionnelles en formation, fortement appuyées sur l'exposé, la lecture et l'audiovisuel n'arrivent pas à avoir un impact considérable sur la performance de l'entreprise. Une nouvelle approche est apparue dans certaines entreprises, celle de l'organisation apprenante, cette dernière a déjà été abordée auparavant sous ses différentes dimensions.

Ce renouveau implique une valorisation du potentiel humain de l'entreprise, et donc des connaissances créées, partagées et capitalisées. A ce titre, une entreprise apprenante permet de créer une dynamique d'apprenance qui permet de soutenir la dynamique d'apprentissage et favorisant ainsi la créativité puis l'innovation.

En contrepartie, la gestion des connaissances peut être assimilée à un outil permettant d'ouvrir une porte sur les pratiques d'apprenance.

Dans un contexte d'apprenance, dépassant ainsi les approches formatives classiques qui ne sont plus le seul moyen d'apprentissage et de diffusion de la connaissance et de l'expérience, « *l'encadrement hiérarchique doit favoriser une culture d'apprenance dans un contexte de gestion des connaissances* »⁸⁸.

Parmi les actions de revalorisation du potentiel humain qui permettront un meilleur transfert de l'expérience, les techniques suivantes qui sont utilisées sur les lieux de travail :

➤ *Le coaching*

le coaching est une méthode d'accompagnement qui aide et oriente un travailleur à effectuer ses tâches quotidiennes. Cet accompagnement peut se dérouler dans la plupart du temps de façon individuelle, mais il peut aussi avoir lieu de façon collective.

➤ *Le mentorat*

Il est considéré comme « *une forme d'assistance professionnelle* »⁸⁹, c'est une forme d'apprentissage sur terrain qui résulte d'une interaction dynamique en milieu de travail entre un employé expérimenté et un autre en début de carrière⁹⁰.

⁸⁷Kelvin Roberts principal auteur, « *cadre de gestion des connaissances* : extrait du document de référence : le Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick », Canada, octobre 2009. P.5.

⁸⁸Belet Daniel, « *devenir une vraie entreprise apprenante* », Editions d'Organisation, France, 2003, P112.

⁸⁹Dolan, Saba, Jackson, et Schuler, « *La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 4^{ème} édition du renouveau pédagogique, Canada 2008., p.281.

➤ *Narration*⁹¹

C'est une manière de transmettre de l'information complexe, des expériences et des idées entre des personnes qui évoluent habituellement dans les contextes différents..

En plus, de ces trois techniques citées ci-dessus, qui ont pour particularité de transmission de savoirs et de connaissances entre des employés expérimentés avec d'autres qui ont beaucoup moins d'expérience, l'apprentissage en milieu de travail peut avoir lieu avec différentes approches telles que :

- ✓ Le prêt de service où un employé est « prêté » à un autre service ou à une autre division⁹².
- ✓ Le Stage
- ✓ La rotation des employés à des fins d'agrandissement du portefeuille de compétences des employés en les rendant polyvalent tout en les formant. □ Formation réciproque – formation des employés pour qu'ils puissent accomplir le travail d'autres employés, ce qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences.
- ✓ Le Jumelage qui est une expérience de travail grâce à laquelle des employés font l'apprentissage d'un travail en accompagnant un employé plus expérimenté tout au long de sa journée de travail⁹³.

Ainsi, la gestion des connaissances est importante dans le processus global de l'entreprise apprenante, l'interaction de cette dernière avec la gestion des connaissances permet de développer une réelle culture de partage et des savoirs et des expériences entre les employés et par la suite l'enrichissement du patrimoine connaissance de l'entreprise.

❖ *La gestion de fin de carrière*

Les entreprises sont souvent confrontés aux départs massives de leur collaborateur en raison de l'atteinte de l'âge de la retraite « baby-boomers », ainsi l'entreprise devra faire face à un déficit qualitatif important qui ne pourrait disparaître avec une opération de recrutement. En effet, il est difficile pour l'entreprise de recruter des personnes aussi expérimenté que les futurs retraités appelés les seniors dont l'entreprise a beaucoup investie en matière de formation et de développement de leurs compétences.

Une gestion de fin de carrière semble aujourd'hui primordiale pour une entreprise, car pour cette dernière ces départs signifieront un appauvrissement de son patrimoine de connaissances. C'est en raison des éléments apportés ci-dessus que l'auteur Eléonore Marbot⁹⁴ plaide pour un allongement de la vie professionnelle en évitant les départs anticipés et le sentiment de fin de carrière.

Cela pourrait donc se concrétiser que si les responsables RH de l'entreprise individualisent et donnent une cohérence aux politiques de gestion en matière de

⁹⁰Ibid., p281

⁹¹Roberts Kelvin, op. cite p 6.

⁹²Ibid., p 6.

⁹³Ibid., p 6.

⁹⁴ Marbot Eléonore, « **Mobiliser et retenir les seniors : sous la direction de Peretti Jean-Marie : Tous DRH** », 3^{ème} édition d'organisation. Paris. 2010, p361-362.

carrières, de rémunération et de formation en évitant le sentiment de fin de carrière [Marbot, 2010].

D'abord l'auteur citée ci-dessous souligne qu'en premier lieu l'entreprise peut agir sur quelques leviers pour éviter à l'employé le sentiment de fin de vie professionnelle à travers sa politique des âges et de gestion des carrières ciblant ainsi, par exemple, les conditions de travail et plus précisément le désir de mobilité des seniors.

En second lieu, l'auteur soulève le point de la rémunération et de la mise en place du système de rémunération individualisé selon la performance de l'employé. Malgré que ce système n'est pas en faveur de ceux dont le salaire est proche du maximum de la fourchette salariale pour un poste un poste et une qualification donnés et que la stagnation du salaire peut être ressentie par le senior comme une non récompense de son expérience, l'introduction d'une partie variable peut changer la donne et ainsi motiver l'employé à être performant dans son travail.

En dernier lieu, la formation, une condition nécessaire pour développer les compétences des employés qu'ils soient juniors ou seniors et faire faces aux changements qui peuvent se produire.

Malgré le fait que certaines entreprises ne veulent pas miser sur les seniors sachant qu'ils seront de moins en moins être amené à faire faces à des changements dans l'entreprise, il semblerait selon E. Marbot, que ces stéréotypes ont changés. L'entreprise bénéficie d'un retour sur investissement de la formation des seniors plus important que celui de ceux qui sont en début de carrière.

Les éléments ci-dessous œuvrent pour la réduction du sentiment de fin de vie professionnelle chez les seniors, car les entreprises aujourd'hui ont besoin de salariés tout au long de leur carrière. Parmi ces employés, ceux qui sont en fin de carrière disposent de savoir-faire et d'expérience qui représentent un capital de connaissance très important pour l'entreprise qu'il va falloir préserver et valoriser. E. Marbot (2010, p370) mentionne qu'un entretien d'évaluation annuel peut déceler ce sentiment de fin de vie professionnel chez le senior qui permettra à l'entreprise d'agir sur plusieurs levier afin de le neutraliser.

❖ ***L'implication du personnel au processus de gestion des connaissances, un facteur de motivation non négligeable***

Motiver les collaborateurs et les inciter à s'intégrer dans leur processus de partage des connaissances nécessitent des manœuvres RH spécifiques.

Les professionnels de la GRH peuvent donc contribuer à cet effort de conservation des savoirs en suscitant chez les travailleurs la volonté de s'investir durablement dans l'entreprise (Mansour. N &Gaha. C, 2004).

Il paraît ainsi nécessaire ***d'impliquer le collaborateur au projet***, les salariés ne doivent pas être considérés comme des éléments passifs et doivent s'investir dans le projet, du début à la fin. Tous les membres doivent émettre leur savoir au profit de l'entreprise et des autres membres de l'organisation, et en retour ces derniers doivent aussi profiter des expériences des autres.

La notion d'implication représente « *un état d'esprit, une attitude par rapport à l'organisation qui recouvre une orientation proactive et positive* »⁹⁵.

Mais aussi, l'implication peut être déterminée par plusieurs facteurs selon Maurive Thévenet (1992) :

- ✓ Des facteurs personnels (l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'instruction, le sexe),
- ✓ Des facteurs liés au rôle occupé et aux caractéristiques du poste,
- ✓ Des caractéristiques structurelles, c'est-à-dire, des facteurs liés à l'environnement de travail,
- ✓ Des facteurs liés à l'expérience du travail, c'est à dire la socialisation de la personne dans son organisation.

L'implication apparaît comme le fruit d'un processus interactif complexe entre ces différentes variables. Il faut tenir compte des représentations que chaque personne s'est faite de sa situation de travail (Thévenet. M, 1992)

Impliquer les collaborateurs dans le processus de la gestion des connaissances au sein d'une organisation nécessite l'implication de tout le monde. Il s'agit donc de les faire adhérer volontairement au processus afin de minimiser le risque de réticences.

Ensuite, il est nécessaire de motiver les employés afin d'obtenir cette volonté d'adhésion au processus de la gestion des connaissances de l'entreprise. Cela pourrait éventuellement avoir lieu en ayant recours à *des pratiques de reconnaissances* qui se manifestent dans des éléments qui touchent à la rémunération et aux opportunités de carrière dynamique (Mansour. N &Gaha. C, 2004).

En se référant à la typologie de la rémunération globale qui différencie les rétributions intrinsèques des rétributions extrinsèques, Boudron, I et Tessier, N énoncent dans leur article⁹⁶ que les récompenses relatives à l'adoption de comportement de partage de connaissances peuvent prendre les deux formes suivantes :

- En premier lieu, les récompenses au partage des connaissances individuelles avec le reste de l'organisation. Ces récompenses se rapportent à la satisfaction personnelle et à l'estime de soi et aussi par une meilleure efficacité au travail. Reste que ces récompenses intrinsèques ne suffisent et doivent être appuyés par ce que les deux auteurs proclament la nécessité d'attribution de promotions et de récompenses extrinsèques.
- En second lieu, comme il a été précisé ci-dessus, les bénéfices extrinsèques en matière de management des connaissances concernent particulièrement les augmentations de salaires, l'accès aux connaissances partagées par les autres contributeurs, ou même l'avancement de carrière.

Ces deux incitation connaissent d'autant plus un succès dans un climat où *les opportunités d'apprentissage et de réseautage*⁹⁷ des savoirs sont offerts, et où une

⁹⁵Herrbach Olivier &Mignona Karim, « **Knowledgeworkers et implication dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective** », Revue de gestion des ressources humaines, juillet-août-septembre 2001, numéro 41, page 47.

⁹⁶Boudron Isabelle, Tessier Nathalie, Op, cite. P42.

⁹⁷ Mansour N, Gaha C, « **contribution des pratiques GRH au management des savoirs : quelques voies de réflexion** », La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, Vol 2, n°206, p: 13-23, Mars-Avril 2004, P20.

certaine *autonomie et flexibilité du travail*⁹⁸ est permise afin d'encourager les travailleurs à s'investir durablement dans l'entreprise et à partager leurs savoir-faire.

Conclusion

Le management des connaissances est devenu aujourd'hui une préoccupation majeure alors que certains responsables privilégient l'expansion ou la réduction des coûts certains accordent la priorité à la gestion du savoir.

Le knowledge Management consiste à structurer et développer le capital intellectuel des organisations. Ce capital intellectuel ou bien comme il est convenu communément de l'appeler patrimoine de connaissance constitue un actif stratégique inaccessible et non imitable sur le marché qui fournit des avantages durables. Ainsi, la gestion des connaissances est complexe et n'est pas dépourvue d'ambiguïté, celle-ci se développe graduellement au sein d'une entreprise apprenante qui la favorise mais aussi, elle s'adosse de processus, de méthodes adaptées et de stratégie de savoir fondés sur des bases solides pour des apports garantis.

De ce fait, la gestion des connaissances revêt plusieurs facettes. La facette la plus exposée est l'aspect technique à travers les supports et application informatique, mais pas seulement car la gestion des connaissances a retrouvé un nouveau souffle en intégrant le facteur Humain. Dans ce cas le rôle de la fonction RH apparaît évident car elle vient conforter la démarche KM à travers ses politiques RH.

⁹⁸ Ibid., P21.

Chapitre III :
Présentation de l'entreprise,
terrain et démarche de recherche

Chapitre III : Présentation de l'entreprise, terrain et démarche de recherche

Introduction

En Algérie, la gestion des connaissances peine à être connue et appliquée mais dans le contexte actuel caractérisé par une mondialisation de plus en plus imposante, et une économie basée sur le savoir qui a fait changer la donne en matière de concurrence, l'adoption d'une démarche de Knowledge Management, appelée communément « KM », représente un enjeu majeur. En effet, *Le Knowledge Management est apparue, en tant que discipline, en réponse à des problèmes opérationnels résultant de pertes de savoir et savoir-faire*⁹⁹.

Le Knowledge Management en tant que discipline à part entière s'est intéressée, à l'élaboration de méthodes, outils et démarches de repérage, de préservation, de formalisation, d'enrichissement et de valorisation des connaissances à tous les niveaux de l'entreprise.

Ce sont essentiellement ces éléments de réflexion qui ont été à la base des travaux qui seront présentés ultérieurement. Le choix du terrain de recherche est l'entreprise nationale « Sonelgaz », et plus précisément la filiale Société de Production de l'Electricité (SPE). Ce choix s'est opéré au vu de la complexité et l'ampleur de son organisation par groupe, la nouveauté du concept KM dans ce contexte nationale, et afin de mener une étude rigoureuse et déboucher sur conclusion précises, le niveau pôle de la filiale SPE « Société de Production de l'Electricité » en a été la cible.

A ce titre, ce chapitre sera dédié à la prise de connaissance du terrain de recherche à travers la présentation de son organisation et de son fonctionnement. Ces derniers vont fonder les éléments justifiant le recours à la démarche KM au sein de l'entité concernée, guidé par une démarche méthodologique permettant d'aboutir à des résultats probants.

⁹⁹Benmahamed Djilali, Ermine Jean-Louis, « **Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au Système d'Information de l'entreprise** », Communications of the IBIMA Volume 10, 2009, p.16.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La Société de Production de l'Electricité filiale de Sonelgaz a été notre choix pour mener cette étude sur le KM. Ce choix s'est vu conforté par la difficulté de trouver un cas Algérien favorable à la gestion des connaissances et disponible pour mener cette étude. En plus, SPE représente un terrain vierge et qui est idéal facilitant ainsi la démarche de recherche sur le KM.

Avant de s'attarder sur l'organisation de SPE et plus spécifiquement le niveau pôle, il est nécessaire de faire un tour d'horizon sur l'organisation du groupe Sonelgaz et de son évolution.

1. La présentation générale de SONELGAZ

1.1. Evolution historique de SONELGAZ¹⁰⁰

Sonelgaz a été créée en 1969, se substituant à EGA (Electricité Gaz Algérie), une société issue des lois françaises de la nationalisation de 1947.

a) 1962 – 1979 : Soutenir le développement économique et social de l'Algérie

La prodigieuse trajectoire de cette grande entreprise nationale reflète celle de la nation algérienne qui, depuis son accession à l'indépendance en 1962, a su mobiliser ses efforts pour réorganiser son économie et répondre aux nombreux besoins sociaux d'une population à forte croissance.

En 1969, Sonelgaz était déjà une entreprise de taille importante dont le personnel est de quelques 6000 agents. Elle desservait déjà 700 000 clients. Dès sa mise en place, l'entreprise a effectué, outre la vente d'énergie, l'installation et l'entretien d'appareil domestiques fonctionnant à l'électricité ou au gaz. Elle s'est attachée à promouvoir l'utilisation du gaz naturel et de l'électricité dans les secteurs industriels, artisanaux et domestiques. A partir de 1978, son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Ainsi, elle a largement contribué à la modernisation de l'économie et des conditions de vie en Algérie.

b) 1983 : premières restructurations, naissance des filiales travaux.

Sonelgaz s'est restructurée une première fois et a donné naissance à cinq entreprises travaux spécialisées ainsi qu'une entreprise de fabrication :

- ❖ **KAHRIF** pour l'électrification.
- ❖ **KAHRAKIB** pour les infrastructures et installations électriques.
- ❖ **KANAGHAZ** pour la réalisation des réseaux gaz.
- ❖ **INERGA** pour le Génie Civil.
- ❖ **ETTERKIB** pour le montage industriel.
- ❖ **AMC** pour la fabrication des compteurs et appareil de mesure et de contrôle.

¹⁰⁰ Revue semestrielle Lumière Société Algérienne de Production de l'Electricité n°1, Juin 2009 , P2.

C'est grâce à ces sociétés que Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriciques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

c) 1991-1995 : un nouveau statut pour Sonelgaz

Sonelgaz devient en 1991 Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) - Le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre - En 1995 se confirme la nature de Sonelgaz en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et commercial placé sous tutelle du ministre chargé de l'énergie et doté de la personnalité morale tout en jouissant de l'autonomie financière.

d) 2002 : la transformation en SPA

Sonelgaz devient une société par actions (SPA) en 2002. Ce statut donne à Sonelgaz la possibilité d'élargir ses activités à d'autres domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors des frontières de l'Algérie. En tant que SPA, elle doit détenir un portefeuille d'action et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés. Cela annonce l'évolution de 2004 où Sonelgaz devient un Groupe Industriel.

e) 2004 – 2006 : le Groupe Sonelgaz- l'expansion....

En 2004, Sonelgaz devient un holding de sociétés. Les entités en charge de ces métiers de base sont érigées en filiales assurant ces activités :

- ❖ **SPE** Sonelgaz Production Electricité.
- ❖ **GRTE** Gestionnaire Réseau Transport Electricité.
- ❖ **GRTG** Gestionnaire Réseau Transport Gaz.

En 2006, la fonction distribution est structurée en quatre filiales opérant dans les régions d'Alger, Centre, Est et Ouest :

- ❖ **SDA** Sonelgaz Distribution Alger.
- ❖ **SDC** Sonelgaz Distribution Centre.
- ❖ **SDE** Sonelgaz Distribution Est.
- ❖ **SDO** Sonelgaz Distribution Ouest.

Ainsi que la réorganisation de **SPE** en quatre Pôles Nationaux de Production d'Electricité dont un Pôle Diesel Sud.

f) 2007 – 2009 : finalisation de la restructuration – le renouveau

Réorganiser pour mieux progresser, telle est la démarche poursuivie par le Groupe Sonelgaz durant ces dernières années, l'enjeu étant la qualité du service rendu à la clientèle ; un projet muri au sein de l'entreprise, pour aboutir à la finalisation de l'organigramme actuel (maison mère- filiales). Cette période reste marquée par la détermination de Sonelgaz à faire plus et mieux, en mobilisant des financements

importants afin de développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. En 2007 fut créé l'Institut de formation en électricité et Gaz (**IFEG**). En 2009,

- ❖ Création de la Société de Gestion du patrimoine immobilier (**SOPIEG**)
- ❖ Création de la compagnie de l'engineering de l'électricité et du Gaz, (**CEEG**),
- ❖ Création de la société des systèmes d'information (**ELIT**),
- ❖ Intégration de la **Société Rouiba Eclairage** au Groupe en août.

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission essentielle de Sonelgaz et constitue le fondement de sa culture d'entreprise.

1.2. L'organisation actuelle du Groupe SONELGAZ

Sonelgaz a adapté son organisation aux principes et dispositions de la loi n° 02-01 du 05/02/2002. Ses organes de direction se sont renforcés pour mettre en œuvre sa stratégie et réaliser ses objectifs. Le groupe Sonelgaz est constitué de :

a) *Maison mère*

Une société mère qui n'exerce aucune activité opérationnelle et centrée sur des missions de pilotage stratégique, de contrôle et d'évaluation des performances des sociétés, de promotion des pratiques de bonne gouvernance et de prescriptions des règles et des politiques communes aux sociétés du groupe,

Les missions principales de cette dernière sont orientées essentiellement vers :

- ✓ L'élaboration de la stratégie et le pilotage du groupe.
- ✓ L'exercice du contrôle des filiales.
- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre de la politique financière.
- ✓ La définition de la politique de rémunération et du développement de la Ressource Humaine du Groupe.

b) *Les filiales*

La doctrine retenue pour la restructuration est la filialisation qui a été un levier fortement utilisé pour renforcer la spécialisation et la professionnalisation de certaines filiales ainsi que la mutualisation de moyens et surtout de compétences.

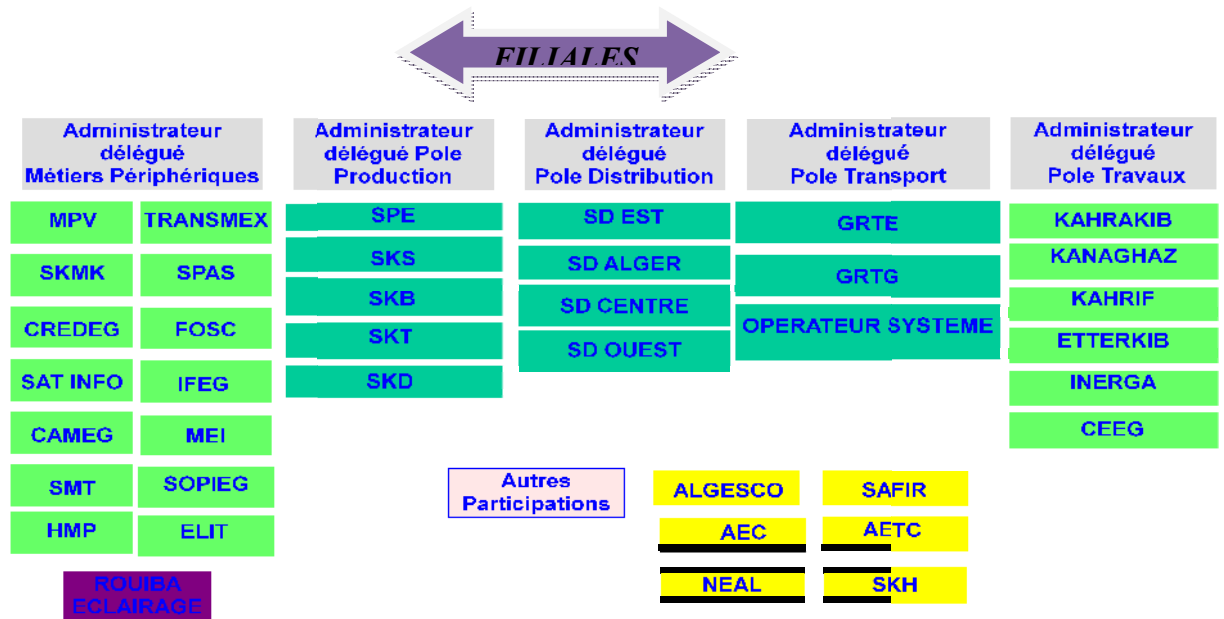


Figure n°16: Répartition des sociétés filiales par pôle d'activité.

La société Algérienne de Production de l'Electricité SPE, Spa constituera le domaine de cette étude, et plus précisément le niveau décentralisé Pôle Centre.

2. Présentation de la filiale SPE. Spa

2.1. Au niveau SPE siège

Le nouvel environnement, résultant de la loi N02-01 du 5 Février 2002 relative à l'électricité et à la distribution de gaz par canalisations, a imposé au Groupe Sonelgaz, en tant qu'opérateur historique de production d'électricité, à s'adapter à cette nouvelle conjoncture par la réorganisation de la société Algérienne de Production de l'Electricité SPE. Spa.

La mission de la filiale SONELGAZ Production de l'Électricité est la production et la commercialisation de l'électricité.

La société a pour objet la production et la commercialisation de l'électricité. A ce titre, elle assure les missions et obligations suivantes :

- L'exploitation, la maintenance et la sécurité des installations et équipements associés ;
- Le respect des règles de protection de l'environnement ;
- Le respect des obligations de service public en matière de régularité et de qualité de la fourniture d'électricité ainsi qu'en matière d'approvisionnement des clients ;
- Le contrôle des paramètres de fiabilité du système de production dont elle a la charge ;

- La société a également pour objet la prise de participation directe ou indirecte dans toutes activités ou opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières, en Algérie ou à l'étranger, sous quelque forme que ce soit, dès lors que ces activités ou opérations peuvent se rattacher directement ou indirectement à son objet social ou à tous objets similaires, connexes ou complémentaires ;
- La Société pourra réaliser son objet indirectement par voie notamment de prise à bail d'entreprises, soit d'apport à toute société à créer ou existante ou de Société en participation, de prise d'intérêt ou de participation, dans toutes sociétés ou entreprises de souscription, d'achat de titres ou de droit sociaux.

a) Ses attributions

Ses principales attributions sont l'élaboration des stratégies et doctrines dans les domaines, techniques (exploitation et maintenance) et de gestion (approvisionnement, investissement) et l'audit des niveaux décentralisés (pôles et unités). Ces derniers sont détaillés comme suit

- Décliner la stratégie du groupe pour définir les méthodes et politiques et veiller à leur application notamment dans les domaines :
 - investissement
 - technique
 - mode de réalisation des travaux
 - planification
- Gérer les problèmes d'arbitrage entre la demande de l'opérateur système et les contraintes des pôles ;
- Piloter la dynamique de progrès et d'amélioration de la compétitivité des pôles
 - Fixer avec les Directeurs généraux des Pôles les axes d'amélioration moyen-terme pour chaque unité ;
 - Animer régulièrement avec les directeurs généraux des Pôle les plans de progrès ;
 - Mettre en place et animer des tableaux de bord de SPE autour d'indicateurs permettant la maîtrise des enjeux stratégiques qui lui sont confiés par le groupe.
- Développer l'efficacité de l'organisation et des systèmes d'information en particulier ceux concernant la conduite des travaux, la gestion des commandes et marchés et des investissements. Assurer les travaux d'organisation ;

- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine mise à sa disposition;
- Assurer la sécurité des hommes et des ouvrages en terme de réglementation et de technologie ;
- Assurer le contrôle de gestion centré sur :
 - L'analyse des activités, leur évolution, leur qualité et leur coût ;
 - La préparation et la réalisation des objectifs budgétaires ;
- Élaborer les programmes d'études et travaux et assurer leur réalisation ;
- Suivre le développement des techniques et participer à leur introduction ;
- Veiller à l'application stricte des règles de gestion des investissements, des commandes et des marchés et contrats ;
- Proposer des avant-projets aux comités investissements et infrastructures pour ce qui concerne le choix des sites, la consistance et la technologie des ouvrages, les coûts et les modes de paiement ;
- Assurer la responsabilité des avant- projets décidés et devant l'être ;
- Veiller à l'application des consignes et des normes en matière de prévention ; hygiène et sécurité sur les chantiers

b) Son organisation

La Direction Générale est sous la responsabilité d'un Président directeur général ; son organisation est à deux niveaux :

- **Un niveau central**

Le niveau central est composé de structures techniques et fonctionnelles suivantes :

Les structures techniques :

- Projet O & M et services extérieurs
- Direction appui et retour d'expériences
- Direction optimisation et valorisation de la production

Les structures fonctionnelles

- Direction des ressources humaines
- Direction finances comptabilité et contrôle de gestion
- Direction stratégies et systèmes
- Directeur sûreté interne de l'entreprise
- Service affaires générales
- Assistant direction générale

- Assistant audit
- Assistant communication
- Assistant juridique
- Assistant HSE
- Charges de mission

A ce titre, tous les actes opérationnels seront domiciliés au niveau des pôles.

- **Un niveau décentralisé**

SPE dispose de quatre (04) pôles de niveau de direction générale, et qui sont :

- ✓ Trois (03) pôles TV-TG
- ✓ Un (01) pôle diesel

Les pôles sont dotés de toutes les fonctions nécessaires leur permettant de fonctionner comme des entreprises autonomes.

2.2.Au niveau SPE /Pôle Centre

Le niveau pôle est un niveau décentralisé au niveau de SPE, celui-ci est nécessaire et important car il se rapproche du terrain, ce qui lui permet de jouir d'une parfaite autonomie dans la prise de décision.

a) Mission et attributions

Sa principale mission est de veiller à la gestion, la maintenance et l'exploitation des centrales électriques qui lui sont rattachées, dans les meilleures conditions, de façon à satisfaire les programmes de marche établis par l'opérateur système pour le réseau interconnecté. En plus le pôle assure l'interface pour la programmation entre la fonction optimisation et valorisation et les unités.

Etant un niveau décentralisé de la décision le pôle bénéficie d'une organisation dotée des attributions ci-dessous :

- ✓ Veiller à l'application par les unités des doctrines et politiques générales fixées par SPE (exploitation, maintenance, investissement, RH, HSE) ;
- ✓ Gérer les problèmes d'arbitrage entre les besoins de production du pôle et les contraintes des unités ;
- ✓ Gérer avec les unités les relations avec les partenaires extérieurs du pôle (sous-traitance, transitaires, banques ...) ;
- ✓ Garantir la disponibilité du matériel, la conformité et la qualité de service ;
- ✓ Assurer l'exploitation et l'entretien des ouvrages dans les meilleures conditions de coûts ;
- ✓ Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine mise à sa disposition ;
- ✓ Gérer les moyens matériels mis à sa disposition.

Assurer le contrôle de gestion du pôle centré sur : l'analyse des activités, leur évolution, leur qualité et leur coût

Ces attributions sont confiées à des structures qui veillent à leur saine application dans le cadre d'une organisation bien tracée.

b) L'organisation du Pôle/Centre

Afin d'assurer ses mission, le pôle dispose d'une organisation à part entière avec des structures dont les missions sont clairement définies. Cette dernière est présentée ci-dessous :

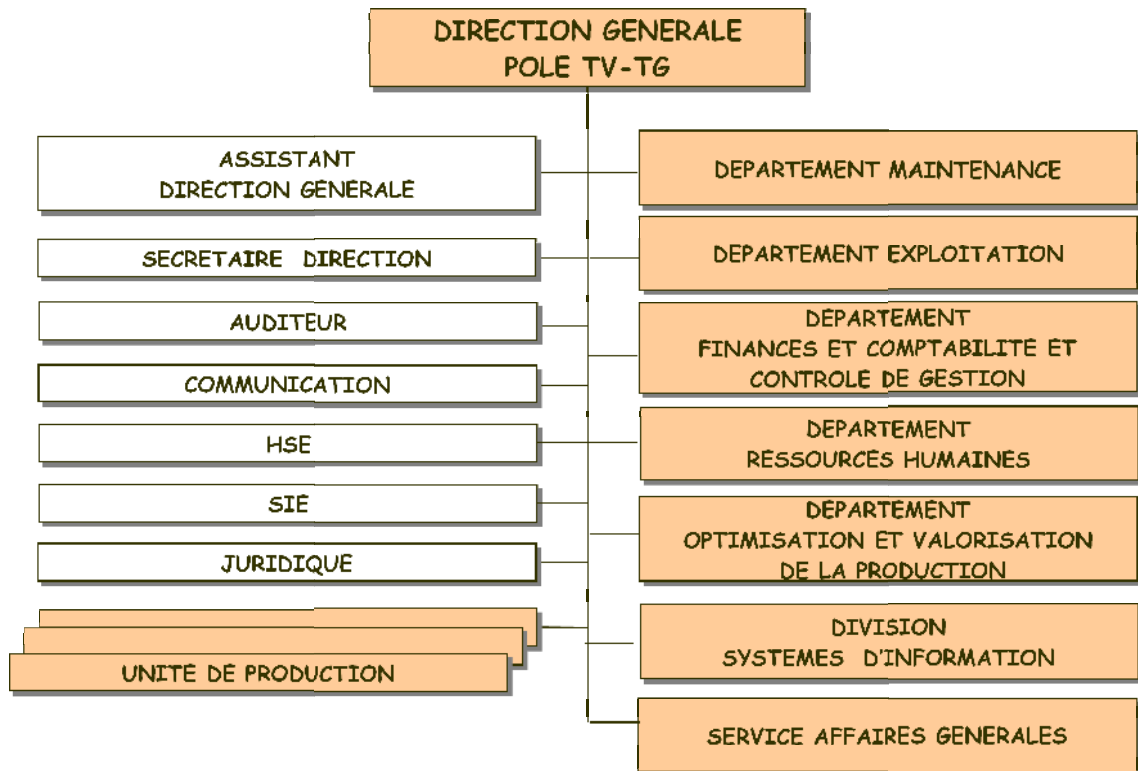


Figure n° 17 : Présentation générale du pôle TV-TG.

Afin de comprendre cette organisation, il est nécessaire d'appréhender de façon globale l'organisation des structures composant le pôle au niveau de la filiale SPE.

Département Maintenance :

Ce dernier est composé d'un Secrétaire coordination, d'une équipe d'intervention, et de trois division : une division programme de maintenance, une division contrat coût et performance de la maintenance et enfin une division appui partenaire.

Parmi les attributions de ce département, celles citées ci-dessous :

- ✓ Élaborer et suivre avec les structures maintenance des unités les plans de maintenance annuels et à moyen terme de remise à niveau, de réhabilitation et de rénovation des installations en veillant au respect de la doctrine de maintenance fixée par SPE,

- ✓ Planifier, piloter et coordonner les activités de la maintenance programmée sous traitée,
- ✓ Animer et soutenir la dynamique de progrès du pôle : coûts et performances de maintenance,
- ✓ Représenter les intérêts du pôle et soutenir les unités opérationnelles dans la gestion des autres partenaires extérieurs,
- ✓ La coordination et le suivi des activités administratives et des marchés.

Département exploitation :

Ce département est composé d'un secrétaire de coordination et de deux divisions, l'une concerne le suivi paramètres de production et l'autre concerne l'exploitation.

Ses structures ont pour principales attributions les suivantes :

- ✓ Décliner la politique générale d'exploitation en consignes et modes opératoires appliqués en unités
- ✓ Superviser les paramètres de production et réaliser des études d'exploitation
- ✓ Préparer les éléments d'exploitation pour l'élaboration du budget du Pôle.
- ✓ Établir les programmes de marche
- ✓ Établir et négocier les plannings d'entretien et suivre leur réalisation
- ✓ Négocier avec l'opérateur système les plannings annuels d'entretien
- ✓ Veiller à l'entretien et prendre en charge les arrêts fortuits des groupes demandés par les unités

Département optimisation et valorisation :

Afin d'assurer sa principale mission qui consiste à négocier avec l'Opérateur Système des plans de production et de maintenance établis périodiquement, ce département s'est doté d'une secrétaire de coordination, des ingénieurs chargés de l'optimisation de la production et de la prévision de la demande et aussi d'ingénieurs chargés des relations clients et contrôle de gestion.

Ces structures veillent à :

- ✓ L'Optimisation des moyens de production aux différents horizons de temps compte tenu des contraintes techniques et économiques, pour dégager le maximum de valeur de la production
- ✓ L'Élaboration des contrats entre le pôle et les SD suivant la stratégie fixée par SPE

Département finance comptabilité et contrôle de gestion :

Ce département comprend une secrétaire de coordination et de cinq divisions :

- ✓ Division centralisation,
- ✓ Division comptabilité et règlements,
- ✓ Division finances,
- ✓ Division gestion et budget,
- ✓ Division inspection finance/ comptabilité.

Département Ressources humaines :

Afin de disposer d'un capital humain de qualité, il dispose de quatre services qui acquièrent, forment et gèrent la carrière de sa ressource humaine. Ces services sont les suivants :

- ✓ Service développement,
- ✓ Services formation,
- ✓ Service administration et paie,
- ✓ Service réglementation, assistance et contrôle.

Division systèmes d'information :

Disposant d'un système d'information informatisé qui permet aux employés d'échanger de l'information et de communiquer, cette division veille à sa maintenance et à sa sécurité informatique et à son développement technique.

En outre, elle s'occupe du Réseau & Systèmes de Gestion des Bases de Données & système communication.

Service affaires générales :

Ce service gère les éléments suivants :

- ✓ Archives
- ✓ Moyens
- ✓ Courrier
- ✓ Parc auto

Section 02 : L'approche méthodologique

Avant de préciser la démarche méthodologique emprunté dans le cadre de ce travail, il est apparu nécessaires de se poser la question du Knowledge management au sein de la filiale SPE du groupe Sonelgaz et plus précisément au niveau pôle.

Ces questionnements permettront d'orienter l'étude vers des pistes de recherche précise pour des apports garantis.

1. Pourquoi le KM au sien de SPE niveau Pôle

Le choix de SONELGAZ, une entreprise nationale de grande envergure et plus particulièrement une de ses filiale « SPE » s'est effectué sur la base de l'importance de ses ressources qui conditionnent son fonctionnement. En effet, outres les ressources matérielles dont elle dispose, la matière grise (la ressource humaine) en tant que capital ressource important représente un actif stratégique au sein de l'entreprise.

Etant donnée l'envergure de SPE et pour plus de précision et de rapprochement du terrain, l'étude a été faite au niveau pôle, c'est le niveau décentralisé de SPE.

Ainsi, le fait de se pencher vers une gestion du savoir et de s'y investir massivement serait tout à fait logique. Ce qui conforte ce choix aussi, est que cette entreprise a pris conscience de l'importance des TIC et donc elle mise sur l'exploitation des technologies de l'information qui prennent les devants dans ce domaine pour centraliser et diffuser des connaissances.

Leur expérience est riche en enseignements pour toute entreprise dont l'activité est forte, complexe et qui dépend donc de l'intelligence humaine et du flux des idées. C'est dans ce cadre qu'une démarche KM prend toute son importance et éclaire sur les voies les plus prometteuses et les impasses à éviter.

1.1. Une démarche KM en tant que facteur clé de succès pour SPE niveau pôle

La gestion des connaissances est perçue comme étant « 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 liées à deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié. » (Hamilton, 1998)

Pour atteindre cet objectif ambitieux, il faut réunir les conditions nécessaires et organiser des équipes dédiées pour rendre possibles et performante la circulation et le partage des connaissances. Ainsi la gestion des connaissances représente un levier de compétitivité important, car elle permet :

- De répondre aux exigences des clients, qui s'attendent à des prestations cohérentes et de grande qualité,
- D'apporter la connaissance des pratiques des entreprises dans le même secteur d'activité, afin qu'elles puissent se comparer à elles et en tirer les conséquences pour leur propre organisation.

- Une grande réactivité est indispensable pour satisfaire les sollicitations des clients.

En outre, un partage des connaissances et l'accès aux sources d'information représente une grande importance, qu'il s'agisse des dernières actualités ou des mutations qui touche le volet technique du secteur de l'énergie à travers les énergies renouvelables et qui nécessitent un savoir-faire spécifique, ou en ce qui concerne le volet managérial qui permettrait de fournir à l'ensemble des collaborateurs un réel avantage dans l'accomplissement de leur missions.

La gestion des connaissances permet aussi d'enrichir les connaissances des collaborateurs pour délivrer un service de qualité grâce à des ressources et une gestion des connaissances adaptées ce qui permettrait de mobiliser des équipes compétentes au service des enjeux fixés.

1.2. Les apports potentiels du KM au niveau de SPE

La satisfaction du client est devenue une condition de vie de l'entreprise. Cette satisfaction se concrétise notamment par une gestion performante. Celle-ci est aussi contrainte par la capitalisation et la mobilisation des connaissances acquises. A cet égard, le développement du travail collaboratif nécessite la mise en œuvre de compétences transversales, mais cela ne veut pas dire que les collaborateurs se trouvent dans un même endroit; le travail en équipe exige la possibilité de partager, capitaliser et savoir mobiliser à titre individuel des connaissances collectives.

La gestion des connaissances au sein de SPE niveau pôle lui permettra ainsi de disposer d'un portefeuille de savoirs. Pour en tirer des avantages durables, il faut que celui-ci ne soit pas facilement appropriable, accessible et imitable.

La mesure directe de la valeur ou de la productivité de la connaissance est impossible. Le savoir est un actif immatériel, mais cela n'empêche pas d'appréhender l'impact du savoir partagé sur la performance collective.

Parmi les bénéfices concrets et mesurables dont pourrait SPE niveau pôle en bénéficier à partir d'une approche KM, ceux cités ci-dessous:

La capacité à prendre des décisions efficaces : suite à la surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour analyser finement ces données, le Knowledge Management par ses capacités de diffusion des connaissances permet de mettre en avant les informations nécessaires à l'activité en question sans être entravées par des généralités inutiles.

La réduction des cycles de décisions entre les différentes directions de SPE niveau pôle et une meilleure réactivité : les cycles de décisions sont réduits par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleurs pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage.

Le développement de la capacité d'innovation : en ayant à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances et être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage et des rencontres fortuites. Ceci conduit inévitablement au développement de nouvelles idées et à réveiller les capacités d'innovation dont peut faire preuve les employés au sein de l'entité concernée.

Le développement de la capacité d'apprentissage : au sein d'un climat fort propice à l'apprentissage, la démarche KM ouvre la porte à l'apprentissage soit à travers la formation dans toutes ses formes ou bien en ayant accès aux connaissances et expériences préalablement acquises par contact direct ou bien par l'intermédiaire de systèmes d'information et d'une base de connaissance ou par le biais de tout autre support dédiés à cet effet.

La disponibilité d'outils de partage de connaissances et d'expérience, en effet cette dernière permet d'éviter le foisonnement et la multiplicité des sources d'information, et aussi la répétition en reproduisant tout le processus à chaque nouvelle conception ou à chaque lancement de projet cela étant grâce à ces outils de partage adaptés accessible.

Pour terminer, l'avantage direct que peut tirer l'entreprise d'une gestion des connaissances reste le fait qu'elle restitue le savoir et l'expérience et les connaissances de ses différents collaborateurs. A cet égard, adopter une démarche KM revient à faire face aux départs (retraites, ...), car cela lui reviendrait à perdre un savoir-faire inestimable acquis au fil des années par l'ensemble de son personnel et par la suite engendrer un manque à gagner pour l'entreprise en termes de coût, d'effectif et d'efficacité.

Ainsi, les avantages que peut apporter une démarche KM au sein de SPE niveau pôle justifient le fait de s'intéresser à cette gestion des connaissances afin d'en tirer des facteurs clés de réussite pour l'entreprise. Cette étude ne saurait se concrétiser sans une démarche méthodologique bien tracée.

2. Méthodologie de recherche

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans la partie théorique orientent notre analyse de démarche KM au sein de SPE niveau pôle.

Il s'agit dans cette section d'opérationnaliser cette analyse en développant des méthodes permettant ainsi la collecte des informations recherchées. Leurs choix sont guidés par plusieurs exigences :

La première exigence tient au sujet d'étude :

Notre sujet concerne l'avis des responsables et la décision qu'ils peuvent prendre, mais aussi ce dernier révèle des aspects difficilement observables ou exprimables par les acteurs concernés.

La deuxième exigence concerne les objectifs de la recherche :

L'objectif de recherche est de comprendre comment sont gérées les connaissances au sein de SPE niveau pôle. Cet objectif peut se réaliser en essayant de reconstituer d'une part, le modèle dynamique de création de connaissances de Nonaka et Takeuchi sur les nouveaux recrues. D'autre part, il s'agit de vérifier les caractéristiques de gestion des connaissances comme un état des lieux des pratiques de gestion quotidienne en ayant comme appuie l'avis des employés ayant une certaine expérience dans l'entreprise. Ainsi, les informations tirées peuvent aider à entrevoir une démarche KM adapté à l'entité concernée avec des apports garantis et des contraintes à dévier.

Pour construire notre méthode d'évaluation, nous avons procédé, progressivement, en trois étapes. Cette section présente les actions développées à chaque étape.

La première étape :

Celle-ci nécessite dans le cadre de la gestion des connaissances, d'appréhender le capital technique et intellectuel de l'organisme d'accueil et analyser des pratiques habituelles pour faire un état des lieux. Il s'agit dans ce cas d'essayer d'identifier les caractéristiques de la gestion des connaissances. Cela se fera en trois toms :

Pour commencer, il est nécessaire de faire une analyse des pratiques de formation, de la gestion des départs / relève (recrutement) et de la gestion des carrières sera effectuée. Ensuite, il s'agit de vérifier le modèle dynamique de création de connaissances de Nonaka et Takeuchi sur les nouveaux recrues (inexpérimentés). Ce dernier, postule que la connaissance se crée au travers de l'interaction entre connaissances tacites et connaissances explicites sous forme de « conversion de connaissances ». Cette conversion est considérée par Nonaka et Takeuchi comme un processus fondamentalement social qui peut prendre quatre formes différentes : *la socialisation*, *l'extériorisation*, *la combinaison* et *l'intériorisation*. Cette vérification se fera par le biais de l'observation et le questionnement des concernés.

Par la fin, *un questionnaire* sera destiné aux employés qui ont plus de sept ans d'expérience et qui aura pour principal but de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances existant actuellement et des difficultés rencontrées en la matière.

La deuxième étape :

Elle consiste à l'analyse éventuelle des biens faits du KM au sein de l'organisation afin de déboucher sur une démarche KM accompagnée de la stratégie appropriée.

La troisième étape :

Cette étape sert à identifier les facteurs clés de succès pour une démarche réussie et les contraintes et mises en gardes qui peuvent en ressortir.

2.1. Quelques rappels :

Avant de se projeter au niveau de la pratique, il est essentiel de rappeler les éléments qui ont initiés cette recherche.

a) Rappel de la problématique

Le but global de cette étude est de démontrer l'importance accordée à une gestion axée sur les connaissances au sein de l'organisation et donc arriver à comprendre comment elle doit procéder pour valoriser le capital de connaissances détenu par son personnel.

Ce but peut se décliner à travers les objectifs suivants :

- Démontrer l'importance des mesures qui doivent être prises en compte dans les orientations stratégiques dessinées par le manager qui permettent la capitalisation et la conservation des connaissances de l'entreprise.
- Démontrer l'implication des pratiques GRH et plus spécifiquement la gestion des carrières des experts détenant un savoir exclusif qui pose à la DRH un problème dans le cas de leur départ et que les techniques du management des connaissances peuvent contribuer à résoudre. La formalisation de ces savoirs,

par des interviews, une certaine normalisation, puis une réappropriation par les experts plus jeunes est une pratique possible.

Afin de développer cette étude il a été jugé utile de poser la problématique suivante :
« **Comment l'organisation doit-elle procéder pour mémoriser et capitaliser les connaissances et l'expérience détenues par son personnel ?** ».

De cette problématique générale découleront les questions suivantes :

- Quelles sont les dispositions qui doivent être incluses dans la stratégie et suivies par les managers pour valoriser les connaissances détenues par le personnel ?
- Les politiques RH prévoit-elle des dispositifs permettant la capitalisation des connaissances ?
- Le personnel est-il impliqué dans les actions de capitalisation des connaissances ?

A. Rappel des hypothèses avancées

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, les hypothèses suivantes tenteront d'y répondre :

Hypothèse 1 : Des actions spécifiques doivent découler de la stratégie de l'entreprise ayant pour objectif de valoriser et de capitaliser le savoir et l'expérience détenus par le personnel de l'entreprise. (Une prise de conscience par les dirigeants)

Hypothèse 2 : La gestion des connaissances doit être relayée par des pratiques de GRH qui se révèlent être une condition du succès des politiques de management des connaissances.

Hypothèse 3 : L'implication du personnel est jugée nécessaire pour la réussite des projets de gestion des connaissances.

2.2. Les objectifs méthodologiques

La fixation des objectifs méthodologiques est une étape préliminaire, il s'agit d'identifier les éléments importants à prendre en compte pour l'analyse approfondie de la démarche Knowledge Management.

L'enjeu est d'identifier toutes les sources possibles d'information, de définir la meilleure manière de recueillir l'information, comment cibler l'information recherchée, puis comment traiter cette information pour la rendre lisible et porteuse de résultats interprétables.

a) Identifier les différentes sources d'information :

-l'observation :

Dans la recherche scientifique, l'observation est donc conçue en fonction d'un cadre théorique de référence. Ce qui fait sa spécificité c'est qu'elle est un acte à sens unique comme elle peut être participante, et porte aussi sur une situation actuelle.

Cette dernière sera complétée par quelques échanges avec les nouveaux employés (deux à trois ans d'expérience) afin de pouvoir vérifier le modèle de Nonaka et Takeuchi portant sur les quatre phases de conversion des connaissances à savoir: la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

- **Un questionnaire :**

Ce questionnaire sera destiné aux employés qui bénéficient d'une certaine expérience au sein du pôle. Celui-ci permettra de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances existants actuellement et des difficultés rencontrées en la matière.

- **La documentation interne :**

Il s'agit dans ce cas d'exploiter éventuellement toute la documentation accessible qui permettra de nous guider sur des pistes concernant les pratiques KM.

b) La méthode :

La principale démarche empruntée pour effectuer cette étude est une approche qualitative exploratoire recherche appliquée, appuyée sur une méthode descriptive et analytique. Les résultats vont servir à illustrer un certain nombre d'hypothèses de travail par rapport à la gestion des connaissances. Les résultats vont ainsi servir à illustrer un certain nombre d'hypothèses de travail par rapport à la gestion des connaissances. Cette démarche est accompagnée d'analyse des différents documents interne au sein de SPE niveau pôle.

Cette démarche est la plus adéquate pour répondre à la problématique posée car elle est particulièrement nécessaire lorsque le thème de recherche est nouveau et qu'il n'existe pas de données déjà collectées. Cette démarche permettra notamment d'acquérir une connaissance précise des caractéristiques socioculturelles de la population étudiée.

❖ **L'approche par l'observation systématique**

Une méthode d'investigation est une procédure définie qui permet d'interroger scientifiquement une certaine réalité. Pour appréhender la gestion des connaissances au sein de l'entreprise parmi différentes méthodes, l'observation participante est celle qui dépend du type de recherche poursuivie et de la nature de l'hypothèse de la présente étude.

L'observation en tant que démarche de recherche permet d'aller sur le terrain et de constater les faits. Dans ce cadre, le moyen utilisé est la prise des notes en tenant un journal de bord ; cette forme d'observation est systématique car elle ne procède pas au hasard et qu'elle est méthodique¹⁰¹.

La démarche empruntée dans ce cadre est celle qui permet de laisser une certaine marge de manœuvre à la personne observé et interviewée, tout en insistant pour qu'un certain nombre de questions ou de thèmes soient abordés. Il s'agit dans ce cas d'*entretien semi directif*, celui-ci revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine.

Dans tous les cas, il est important d'avoir un certain nombre de réponses ou de réactions de la part de ses sujets grâce à un canevas d'entrevue, lequel sera plus ou moins rigide selon le type d'entrevue.

¹⁰¹ Raymond Robert Tremblay et Yvan Perrier, « **Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel** », les Éditions de la Chenelière inc 2e éd., 2006.

Le publics visés et contenu de l'enquête :

Le public qui a été choisi comme étant le plus susceptible d'être sensibilisé à la problématique de la capitalisation des connaissances est celui du personnel qui récemment recruté et en même temps assez familiarisé avec l'organisation et donc qui ne dépasse pas les trois années d'expérience. Ainsi ils pourront exprimer leur point de vue concernant la gestion des connaissances et leur volonté s'il y'en a de proposer ou d'adhérer à une gestion KM.

Cependant, la principale limite de cette approche qualitative tient à la généralisation des observations portant sur un nombre limité d'individus sur l'ensemble de l'organisation. C'est pour cette raison que cette dernière s'est vue complétée par un questionnaire adressé aux employés qui permettra de compléter l'éclairage portée sur la gestion des connaissances et par la suite celle-ci nous conduira à pondérer les réactions, et obtenir des réactions rapidement.

❖ **Le questionnaire**

Ce complément d'enquête par questionnaire est un outil qui permet de quantifier et comparer l'information collectée.

Ainsi, ce questionnaire est destiné aux employés. Il a pour principal but de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances existant actuellement et des difficultés rencontrées en la matière.

Ce principal but se décline à travers les deux objectifs cités ci-dessus :

D'abord, il s'agit d'identifier les compétences qui existent au sein de l'organisation ;

Ensuite, ce dernier a pour finalité de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances qui existent actuellement au sein de SPE niveau pôle et des difficultés rencontrées.

❖ **Structuration du questionnaire**

Le présent questionnaire est organisé de manière à répondre aux objectifs posés auparavant. Ce dernier est composé de 26 questions variantes entre questions fermées et ouvertes.

Ce questionnaire est structuré selon trois grandes préoccupations de manière à répondre aux objectifs qu'ils lui sont assignés:

La première préoccupation, a pour but d'identifier le positionnement dans l'organisation et le style de management qui s'opère.

La deuxième préoccupation, a pour vocation de déceler le comportement dans l'acte de gestion. Il s'agit de comportement de l'employé vis-à-vis des moyens informationnels mis en place, qu'ils soient techniques ou cognitifs.

Enfin la troisième préoccupation, s'intéresse à connaître la perception de l'employé vis-à-vis d'une éventuelle gestion des connaissances formalisée au sein de l'organisation et le rôle qu'il est prêt à vêtir au sein d'une démarche KM.

❖ **Choix de l'échantillon**

La méthode la plus couramment utilisée est celle des quotas, une méthode non probabiliste, la population est décrite par quelques caractéristiques descriptives (quotas). L'échantillon construit a les mêmes caractéristiques.

Le principe de cette technique est qu'elle s'effectue jusqu'à ce qu'un nombre précis d'unités (de quotas) pour diverses sous-population ait été sélectionné. La population est ainsi découpée en strates représentant certaines de ces caractéristiques :

- Éléments choisis dans les strates à l'aide d'une technique d'échantillonnage non probabiliste; le nombre d'éléments choisis dans les strates représente les proportions de la population
- Permet de reproduire plus fidèlement la population et réduit les biais

c) Le terrain

Notre principale problématique est de savoir comment une entreprise procède pour capitaliser le savoir et l'expérience détenus par son personnel.

Après avoir mené une étude théorique qui a pour but d'englober la gestion des connaissances elle-même et tout ce qui peut se rapporter à elles. Cela s'est effectué à travers la présentation des différents concepts, méthodes et modèles ; la deuxième partie consiste à trouver un terrain de recherche pour vérifier et opérationnaliser les différents éléments exposés dans la partie théorique.

Ayant des difficultés à trouver une entreprise algérienne qui convient à l'étude d'une démarche KM, il est apparu plus raisonnable de se tourner vers une entreprise nationale de grande envergure. Dans notre cas, il s'agit de la filiale de l'entreprise « Sonelgaz », Société de Production de l'Electricité « SPE » et plus précisément au niveau décentralisé, le niveau pôle.

Conclusion

Le cas pratique s'effectuera ainsi au niveau du pôle centre plus exactement le niveau décentralisé de SPE « Société de Production de l'Electricité », filiale de l'entreprise Sonelgaz.

Un choix qui s'est effectué au sein d'une grande entreprise dont l'activité est purement technique, mais qui dépend aussi d'une gestion de qualité et de compétences approuvées.

Sa position dans le marché avec une mission d'intérêt général se voit défiée par les nombreuses mutations dont fait preuve ce secteur avec le développement de la technologie et des enjeux environnementaux.

Ces éléments feront que l'entreprise réussira peut être à trouver satisfaction auprès d'une éventuelle démarche KM adaptée à celle-ci.

Chapitre IV :

Le management des connaissances au sein de SPE/pôle : état des lieux et perspectives

Chapitre IV : Le management des connaissances au sein de SPE/pôle : état des lieux et perspective.

Introduction

Après avoir fait le tour d’horizon de la littérature abondante dans le domaine de la gestion des connaissances, celle-ci ne saurait être comprise dans sa globalité sans sa projection sur le terrain.

Le terrain de recherche choisi pour cette projection comme il a déjà été souligné, est la filiale du Groupe Sonelgaz, la « Société de Production de l’Electricité SPE » niveau Pôle centre.

Ainsi, ce chapitre est composé de deux volets :

Le premier a pour objet de faire un état des lieux sur les caractéristiques de la gestion des connaissances existantes au sein de SPE niveau Pôle et voir les contraintes et difficultés rencontrées ;

Le deuxième volet a pour objet d’analyser les résultats obtenus lors de l’état des lieux, et de déboucher sur des propositions.

Section 01:Le KM au sein de SPE : état des lieux

Avant de déboucher sur une démarche KM, il serait d'abord nécessaire de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances qui peuvent exister à SPE niveau pôle centre et où ce dernier n'en a pas conscience.

1. État des lieux : analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste en l'analyse des pratiques de formation qui constituent un moyen de développement du patrimoine de connaissance et de la gestion des départs, mais aussi un moyen pour faire face à une potentielle perte de savoir qui pourrait nuire au pôle et à l'ensemble de l'entreprise.

1.1. La formation : un moyen de développement des connaissances

Le processus de formation commence par une note d'orientation envoyé aux unités rattachées au pôle centre leur demandant de préparer leur plan de formation selon les orientations du Directeur Général tenant compte de leurs besoins.

a) Les types de formation

1. Formation professionnelle spécialisée : c'est une formation qualifiante avec un diplôme et dépasse 60 jours elle est destinée aux nouveaux recrutés. Ce type de formation qui est ponctué par un diplôme est accompagné d'un contrat de fidélité qui a pour but de retenir les nouveaux recrues comme un retour sur investissement. Cette période est définie selon la formule suivante :

(2* la durée de formation)+ Deux ans

Ainsi ce type de formation est lié au recrutement, car elle concerne directement et uniquement les nouveaux recrues.

2. Perfectionnement professionnel : ce perfectionnement vise à combler les lacunes qu'un employé est à amener à rencontrer durant sa carrière professionnelle. Ce dernier a lieu sous formes de séminaires dont la durée ne dépasse pas les quinze jours.

L'ensemble des employés de SPE niveau pôle centre ont le droit a au moins deux séminaires par ans ;

3. Moyens propres : c'est une formation sur le tas, ce type de formation permet de préparer la relève.

4. Formation à l'étranger : dans le cadre de nouveaux projets dont le maître d'œuvre est étranger, celui-ci doit accompagner la construction ou le montage du projet par une formation qui est incluse dans le cahier des charges c'est le constructeur qui la propose afin de permettre un transfert de savoir.

5. Apprentissage et stage pratique : concernant l'apprentissage, celui-ci est destiné aux apprentis ayant un niveau secondaire. Ce dernier dur trois années et les apprentis perçoivent un pré salaire. En ce qui concerne le stage pratique cela permet aux étudiants d'avoir un aperçu pratique sur les concepts théoriques qui font l'objet de leurs études.

b) La définition des besoins

Pour le pôle que pour les unités, les besoins de formation sont généralement définis dans le carnet d'évaluation de l'employé, il ya une partie qui lui permet de définir la formations qu'il souhaite y participer, en suite il définira deux formations pour permettre au service formation du pôle de consolider les différents plan des unités et du pôle en lui-même.

Le plans envoyés au service formation du pôle sont nominatifs et par domaine ce qui permettra au pôle de centraliser tous les données et de confectionner le plan de formation prévisionnel de l'année.

c) Les domaines d'application

Pour la Formation Professionnelle Spécialisée :

Il ya deux parties : l'aspect technique et l'aspect gestion

L'aspect technique :

- Les ingénieurs de production cycle combiné
- Ingénieurs de production
- Technicien conduite auxiliaire (TCA)
- Technicien principal conduite de centrale (TPCC)
- Technicien principal instrumentation (TPI)
- Les ouvriers professionnels (OPMEC / OPMMT)

L'aspect gestion

- Cadre financier et comptable
- Cadre approvisionnement
- Assistant de gestion
- Cadre de Gestion des Ressources Humaines
- Agent de gestion principal du personnel

Pour le perfectionnement professionnel :

L'aspect technique

- Exploitation
- Maintenance
- Chimie sécurité
- Informatique

L'aspect gestion

- Ressources humaines
- Finance, comptabilité et contrôle de gestion
- Approvisionnement
- Langues

Pour l'apprentissage :

Il y'a l'aspect technique et l'aspect gestion, idem pour les stages pratiques

d) La durée

La durée de formation est retirée du dispositif de formation envoyée par les écoles de formation. La durée diffère selon le type de formation.

Pour la formation professionnelle spécialisée, celle-ci dure plus de soixante jours. Par contre le perfectionnement professionnel ne dépasse pas les quinze jours, et concernant l'apprentissage ce dernier dure trois ans.

Ainsi la durée est adaptée à la nature de la formation et aux besoins d'apprentissage.

e) Les lieux de formation

Sonelgaz dispose de son propre centre de formation qu'est « Institut de Formation de l'Electricité et gaz : IFEG », c'est le centre où s'organise la plupart des formations pour des raisons de compétences et de coût.

L'IFEG dispose de trois centres de formation :

- Le centre de formation de AinBlila (CAM),
- Le centre de formation d'étude technique de Blida (ETB),
- Le centre de formation de Ben Aknoun.

En dehors de l'IFEG, le pôle fait appel à ces centres de formation externes mais cela reste minoritaire pour des raisons de coûts et de compétences métiers.

Par exemple pour l'année 2012, le taux de réalisation des formations à l'IFEG est de 91% contre 9% en externe. Ceci est représenté par la figure ci-dessous :

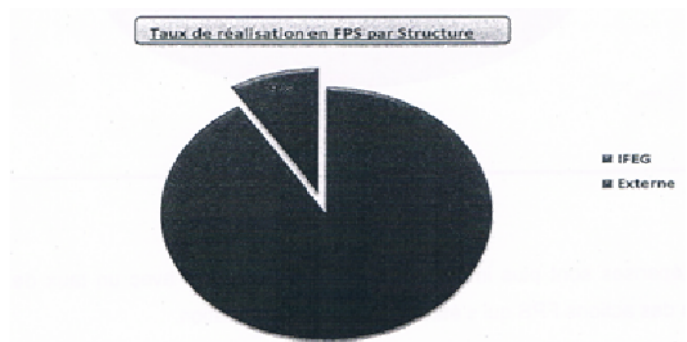


Figure n° 18 : La répartition du nombre de formation professionnelle spécialisée réalisée par école.

f) Le coût de formation:

Le coût de la formation est estimé par un total de salariés formés par jour. Il se fait dans un cadre de budget prédéfinis par la réglementation (2% de la masse salariale). Cette démarche de calcul permet de connaître combien coûte la formation par employé formé. Le coût est calculé suite à la somme du coût de l'hébergement + le repas+ l'enseignant. Celui-ci est calculé en TTC ou hors taxes.

g) Le bilan de la formation

Le plan de la formation annuel est sanctionné à la fin de l'année par un bilan de formation qui recense les réalisations en matière de formation et les compare aux

prévisions. Cette analyse permet de savoir si les objectifs en matière de formation ont été atteints et argumenter le cas échéant.

SPE et plus particulièrement le pôle centre ont pour ambition de répondre aux nouvelles exigences économiques à travers une politique de recrutement et de formation importante, que ce soit d'une manière quantitative ou qualitative.

Les réalisations en FPS et PP par domaines sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

Actions	Prévisions annuelles 2012	Réalisations 2012	Taux
FPS	143	135	94%
PP	520	569	109%
Total	663	704	106%

Tableau n°2 : Les réalisations en FPS et PP par domaine.

Pour illustrer cette volonté, le graphe ci-dessous démontre cette volonté en constatant une évolution marquante durant la période 2008 jusqu'à 2012.

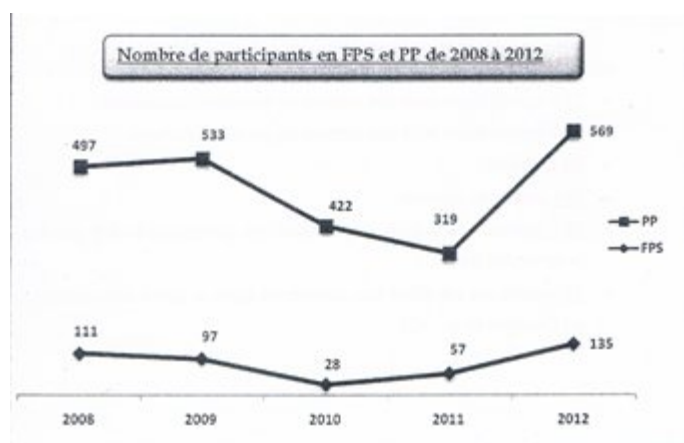


Figure n°19 : L'évolution des réalisations FPS et PP pour les cinq précédentes années.

La figure ci-dessus, illustre que malgré la baisse du nombre de participants durant la période (2009-2010), celle-ci remonte progressivement à partir de l'année 2010 pour arriver à un niveau jamais atteint auparavant en 2012. Ceci peut s'expliquer du fait de la sensibilisation RH pour une prise de conscience des employés sur la nécessité de la formation pour développer leurs connaissances.

1.2. La préparation de la relève

La relève généralement est l'action qui consiste à prévoir un déficit de compétence suite à des départs.

a) L'estimation des départs en retraite

Comme toute organisation, le pôle est confronté à des départs en retraite qui creuse un déficit de compétence important. Ces derniers représentent une valeur inestimable car ils détiennent un capital de connaissances important cumulé au fil des années d'expérience, de formation et d'apprentissage. C'est pour cette raison qu'il est

nécessaire de se préparer à ces départs par la préparation de relève au moment opportun.
L'analyse de la pyramide des âges : Le tableau réparti les employés comme suit :

	Tranches âges	Tranches anciennetés								
		<=1 an	1-4ans	5-9ans	10-14ans	15-19ans	20-24ans	25-29ans	30-31ans	>=32 ans
Cadre	<=24ans	4								
	25-29ans	53	22	7						
	30-34ans	23	38	52	3					
	35-39ans	7	15	45	20	3				
	40-44ans	2	7	17	40	31				
	45-49ans	1		5	12	24	5	1		
	50-54ans				1	2	4	7	2	4
	55 ans							2	1	2
	56 ans					2	1	1	1	7
	57 ans							2	1	2
	58 ans								1	6
	59 ans					1		1	1	3
	>=60ans									1
Total	90	82	126	76	63	10	14	7	25	
Total Cadre		493								
Maitrise	Tranches âges	<=1 an	1-4ans	5-9ans	10-14ans	15-19ans	20-24ans	25-29ans	30-31ans	>=32ans
	<=24ans	9								
	25-29ans	28	36	4						
	30-34ans	19	42	43	1					
	35-39ans	6	20	33	32	12	1			
	40-44ans	8	4	17	52	32	15			
	45-49ans	3	2	4	15	14	61	37	1	
	50-54ans			2	3	7	16	70	15	6
	55 ans							5	3	3
	56 ans						1	6	1	9
	57 ans							3	1	4
	58 ans						2	6	4	4
	59 ans							1		2
>=60ans									2	
Total	73	104	103	103	65	96	128	25	30	
Total Maitrise		727								
Exécution	Tranches âges	<=1 ans	2-4ans	5-9ans	10-14ans	15-19ans	20-24ans	25-29ans	30-31ans	>=32 ans
	<=24ans	8	6							
	25-29ans	17	19	6						
30-34ans	12	18	4							

35-39ans	23	21	5	5					
40-44ans	9	13	4	1	4	3			
45-49ans	6	5	3	1	6	12	12		
50-54ans	3		4		1	11	15	1	1
55 ans	1				1	1	1	2	
56 ans	1					2	3	1	1
57 ans						2	3	1	1
58 ans						1	1		2
59 ans								1	
>=60ans						1			1
Total	80	82	26	7	12	33	35	6	6

Tableau n°3 : Répartition des employés par tranche d'âge et par catégorie socio professionnelle.

Ce tableau décrit la répartition des employés selon l'âge et le nombre d'années d'anciennetés. Selon la loi l'âge légal et obligatoire de départ en retraite est de 60 ans.

Ceux qui ont le droit de partir en retraite hormis l'âge légal se sont les cas suivants :

- Plus de trente deux ans de services sans conditions d'âge
- Plus de vingt ans de service avec une condition d'âge de 45 ans pour les femmes et 50 ans pour les hommes.

Tranche s âges										
	<=1 ans	2-4ans	5-9ans	10-14ans	15-19ans	20-24ans	25-29ans	30-31ans	>=32 ans	
<=24ans	21	6	0	0	0	0	0	0	0	
25-29ans	98	77	17	0	0	0	0	0	0	
30-34ans	54	98	99	4	0	0	0	0	0	
35-39ans	36	56	83	57	15	1	0	0	0	
40-44ans	19	24	38	93	67	18	0	0	0	
45-49ans	10	7	12	28	44	78	50	1	0	
50-54ans	3	0	6	4	10	31	92	18	11	
55 ans	1	0	0	0	1	1	8	6	5	
56 ans	1	0	0	0	2	4	10	3	17	
57 ans	0	0	0	0	0	2	8	3	7	
58 ans	0	0	0	0	0	3	7	5	12	
59 ans	0	0	0	0	1	0	2	2	5	
>=60ans	0	0	0	0	0	1	0	0	4	
Total	243	268	255	186	140	139	177	38	61	
TOTAL E GENERAL	1507									

Tableau n°4 : Répartition des employés par tranche d'âge et d'année ancienneté.

Ce tableau peut être représenté par le graphe suivant :

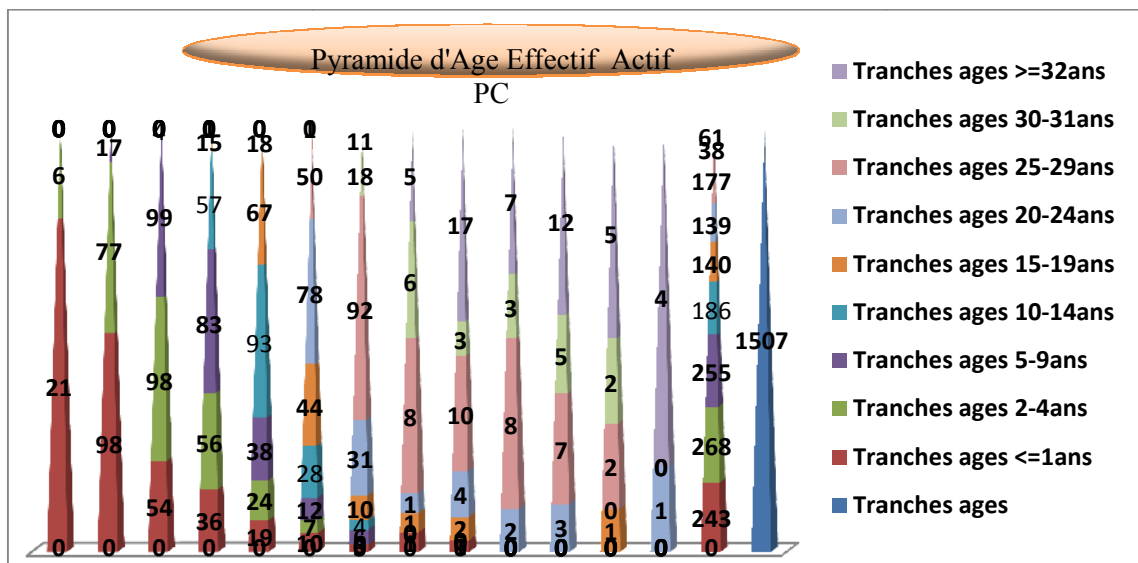


Figure n°20 : La pyramide des âges de l'effectif actif du pôle (filiale SPE)

Ce graphe fait apparaître plusieurs tendances, 48 % du personnel à moins de 39 ans, un taux de 44% de l'ensemble de l'effectif se situe entre 40-54ans, dont 8% représente le personnel qui partira en retraite dans les cinq prochaines années avec un nombre de 121 agents.

b) Préparation de la relève

Afin de préparer la relève et faire face aux départs qui causent un déficit de compétence très important pour l'entreprise, une relève doit être assurée.

En effet, les départs constituent une perte pour la filiale SPE en générale et le pôle en particulier du fait que la ressource perdue détient un savoir, un savoir-faire et une expérience inestimable pour l'entité en question.

La relève est assurée d'abord suite à une note interne afin d'informer tout le personnel intéressé par le poste vacant en spécifiant tous les critères exigés. Faute de candidature concluante, le pôle aura recours au recrutement externe.

En ce qui concerne les nouveaux projets SPE niveau pôle privilégie le recrutement externe.

Ce qu'il faut ajouter, c'est qu'il n'y a pas d'obligation pour le personnel partant de former le nouveau occupant du poste, et à cet effet, il n'y a aucune incitation ou système de reconnaissance incitant à transférer du savoir de la personne expérimentée sur le point de partir à la relève.

d) Support technique

Dans le cadre de *la gestion des connaissances*, la connaissance se transfère notamment à travers les TIC qui deviennent le moyen privilégié et le plus rapide pour partager et capitaliser le savoir.

SPE niveau pôle bénéficie d'un réseau intranet appelé « TENSİK », appelé aussi « messagerie et travail collaboratif ». Ce réseau interne permet d'échanger des informations et documents dans le cadre du travail. Mais pas seulement, car ce dernier met à la disposition du personnel un forum de discussion qui lui permet d'échanger entre eux sur des questions diverses. En outre, de la documentation concernant divers domaines, est publiée afin d'inciter les employés à lire et à apprendre continuellement et d'actualiser leurs connaissances.

Ainsi, cette analyse qui éclaire sur une probable gestion des connaissances ne suffit pas et doit se vérifier sur le tas à travers une approche terrain.

2. Approche terrain : observation et analyse du questionnaire

2.1.Vérification du modèle Nonaka et Takeuchi

Il s'agit dans ce cas, de s'inspirer de la grille de Nonaka et Takeuchi afin de positionner les différents types de connaissances (savoir tacite et savoir explicite) sur les différents niveaux. Nonaka et Takeuchi décrivent les modes de conversion de la connaissance comme une spirale où les niveaux individuel et organisationnel sont en interaction, impliquant de la connaissance.

Tout d'abord, il s'agit d'identifier les différentes formes de « conversion de connaissances ». Cette conversion est considérée par Nonaka et Takeuchi comme un processus fondamentalement social qui peut prendre quatre formes différentes : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

Après avoir observé et parfois entretenu avec les employés ne dépassant pas les trois années d'expérience au niveau de SPE niveau pôle centre, ces formes se traduisent au niveau de SPE/ pôle comme suit :

a) *La socialisation : de tacite à tacite*

La socialisation consiste en un processus de partage d'expériences créant des connaissances tacites, tels que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques. En effet, la transmission d'un tour de main s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique.

A cet égard, la plupart des employés ont subis une formation avant d'intégrer leur poste dans un centre de formation interne. Ces employés sont passés par une période d'observation des pratiques et façon de faire des autres employés plus anciens et cela durant les premiers mois de leur travail. En outre, avant de regagner leur postes, ces employés ont fait des tournées d'information sur les différents services afin de se familiariser avec l'organisation et d'échanger avec d'autres employés déjà en poste.

b) *L'extériorisation : de tacite à explicite*

L'extériorisation, appelée aussi codification, est à la base de la création de connaissances dans la mesure où elle transforme les connaissances tacites en connaissances explicites, permettant ainsi la réflexion et l'interaction entre les individus.

Dans le cadre de SPE niveau Pôle, certains employés récemment recrutés procèdent à des échanges avec des employés plus anciens de façon informelle. Cela n'est pas généralisé dans tous les cas et dépend de la volonté des employés expérimentés à échanger. Ces échanges, quand ils ont lieu, portent généralement sur des astuces de travail, de conseils et de partage d'expérience.

Ce mode passe par une remise par écrit des connaissances, avec plusieurs variantes selon le niveau de structuration de ces écrits. Tout en n'étant pas codifiées, étaient facilement codifiables et donc relativement faciles à intégrer dans des livres, manuels, procédures.

c) *La combinaison : d'explicite à explicite*

Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites. Les individus échangent et combinent les connaissances explicites par différents médias.

Au niveau de SPE/ pôle dans le cadre de ce mode de conversion, les échanges ont lieu dans la plupart des cas par trois moyens :

- ✓ conversations téléphoniques,
- ✓ réseau de communication informatisé,
- ✓ par documents.

Ainsi, ce mode de conversion présent au niveau du pôle est facilité par l' utilisation de réseaux de communications informatiques et de banques de données à grande échelle.

d) *L'intériorisation : d'explicite à tacite*

L' intériorisation est étroitement liée à l' apprentissage par expérimentation et consiste en un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Les différentes expériences des individus peuvent aussi être intériorisées à l' aide de la lecture de documents ou à la suite de l'écoute de certains récits. Cela contribue ainsi à enrichir leurs connaissances tacites.

La plupart travaille avec un manuel de procédures. Dans le cas d'absence de procédures dans le manuel, il est fait recours à des personnes expérimentées. Rares sont ceux qui règlent le problème par eux-mêmes ou bien cherche des cas similaires dans les archives.

Ces situations imprévues sont généralement réintégrées dans le manuel par la suite, et donc formalisées et intégrées dans le manuel des procédures.

Une fois les règles de base concernant le travail sont bien assimilées, tous ont développé des façons de faire spécifiques à eux et des moyens leur permettant de gagner du temps et de l'énergie dans leur travail quotidien.

Toutefois, afin de gagner de l'expérience, ces employés se dirigent fréquemment vers la consultation des documents et des dossiers préexistants. D'une part, certains d'entre eux rajoutent à cela l'écoute de certains récits, et d'autres ont recours à leur initiative par des recherches et la sollicitation des collègues de travail plus expérimentés (plus d'expérience dans le domaine)

Une fois les différents modes de conversions sont identifiés dans la pratique, c'est-à-dire au niveau SPE/ pôle, l'alternance de ces différents modes de conversion, se fait par l'interaction entre les connaissances tacites et explicites. Cela est, pour Nonaka et Takeuchi, à la base du processus de création de connaissances. Ce processus séquentiel, décrit sous le terme de "spirale de connaissances"

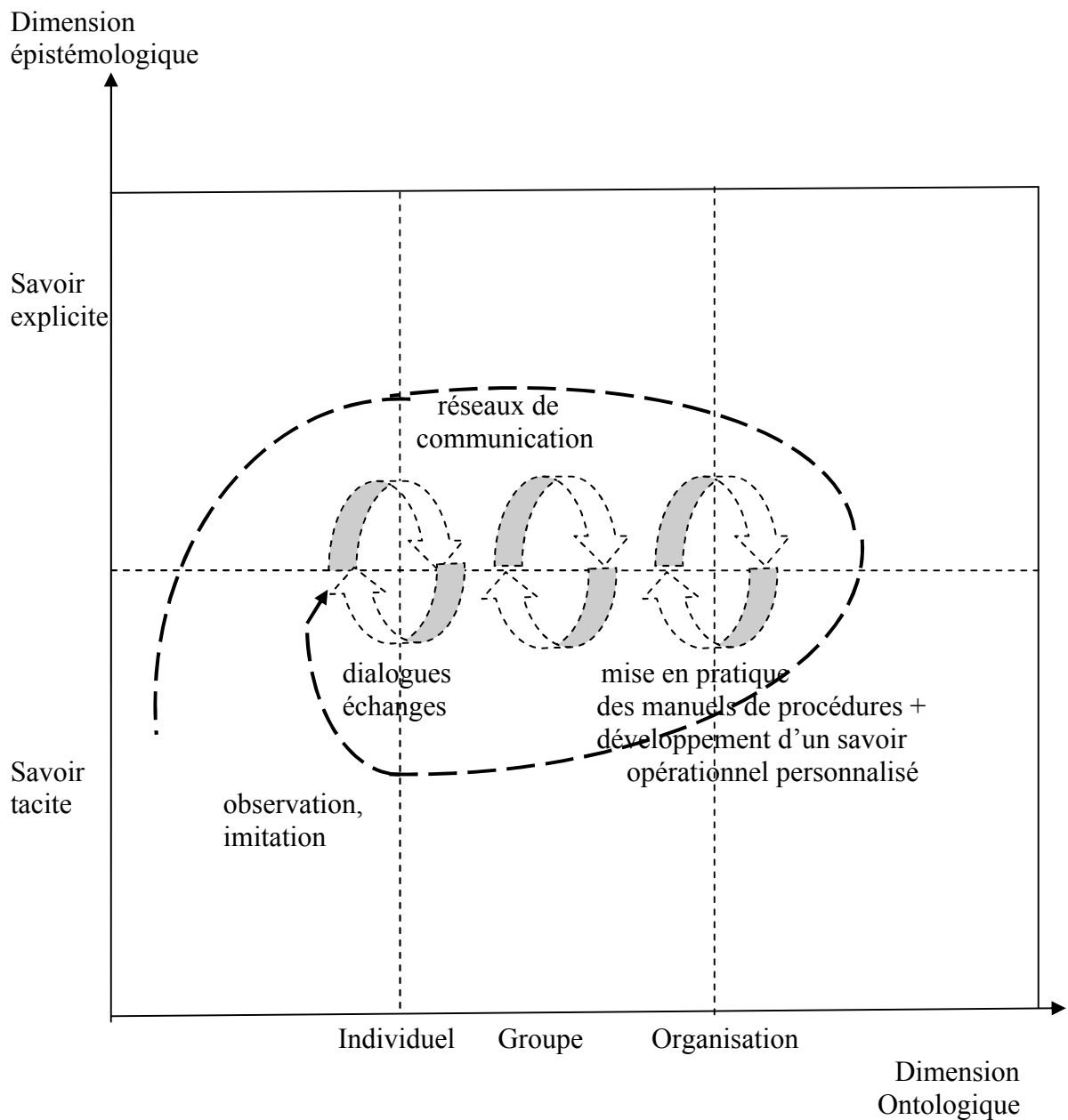
A cet égard, il convient de rappeler que le modèle de I. Nonaka et H. Takeuchi repose sur la double dimension, ontologique et épistémologique, de la création de connaissances.

- La dimension ontologique de la connaissance concerne le passage de l' individuel à l'organisationnel. Ce sont les individus qui sont à l' origine de

la création de connaissances. L'organisation intervient en créant des contextes favorables et en amplifiant les connaissances grâce à une communauté d'interaction qui s'étend à travers tous les niveaux de l'entreprise.

- La dimension épistémologique reprend, quant à elle, la distinction de M. Polanyi [1966] entre connaissances tacites et connaissances explicites. La connaissance tacite est personnelle et spécifique au contexte, elle est donc difficile à formaliser et à communiquer. La connaissance explicite ou codifiée se réfère à la connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique.

Dans le cadre de SPE niveau pôle centre la spirale de connaissance peut prendre la forme suivante :



En superposant les modes de conversion de la connaissance ou autrement dit les types d'apprentissage sur la grille de Nonaka et Takeuchi. Cela permet de visualiser la démarche d'apprentissage et de capitalisation et de transfert de connaissances concernant la ressource humaine récemment recrutée au niveau de SPE/Pôle centre.

Ce qu'il convient de signaler, c'est que les deux premiers modes de conversion, c'est-à-dire, l'observation et l'échange ne sont pas évidents pour l'ensemble des employés récemment recrutés, sachant que cela dépend de la volonté des employés expérimentés à communiquer leurs connaissances et expérience.

2.2. Analyse du questionnaire

Afin de compléter les analyses faites auparavant ayant pour but de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances au sein de SPE/pôle, nous avons administré un questionnaire.

Ainsi, ce questionnaire est destiné aux employés. Il a pour principal but de faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances existant actuellement et des difficultés rencontrées en la matière.

Afin d'atteindre ces objectifs, le choix de l'échantillon est aléatoire. Il s'adresse au personnel ayant de l'expérience.

Ce questionnaire est organisé en trois axes :

Le premier axe est composé de sept questions ayant pour but de comprendre le positionnement dans l'organisation et le style de management.

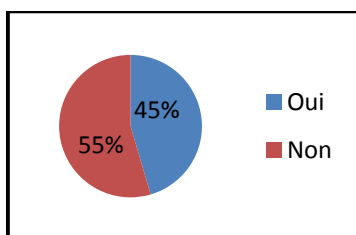
Le deuxième axe composé de dix questions ayant pour vocation de déceler le comportement de l'employé vis-à-vis des moyens informationnels mis en place, qu'ils soient techniques ou cognitifs.

Le troisième axe qui comprend huit questions s'intéresse à connaître la perception de l'employé vis-à-vis d'une éventuelle gestion des connaissances formalisée au sein de l'organisation et le rôle qu'il est prêt à vêtir au sein d'une démarche KM.

La méthode est celle des quotas, non probabiliste. La population est décrite par la principale caractéristique de l'expérience. Dans notre cas, expérience est synonyme d'ancienneté. L'échantillon est constitué de 30 personnes sélectionnées d'une façon non aléatoire, par quotas : constitués de douze responsables occupant des postes chef de département et de division ; de douze cadres ; et de six ingénieurs techniques. Ce questionnaire n'a pas la prétention d'apporter des réponses intégrales, mais d'éclairer des pistes amenant à déceler les caractéristiques de la gestion des connaissances au niveau de SPE/Pôle centre.

1. Avez-vous sous votre responsabilité un groupe de salariés ?

Tableau n°5 : La répartition des employés

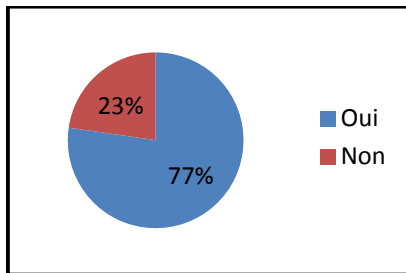


Réponses	Fréquence
Oui	14
Non	16
Total	30

45% des personnes interrogés sont responsables d'un groupe de salariés et donc occupent un poste clé ; et les 55% des employés interrogés ne sont pas responsables. Ceci permettra de faire la confrontation entre les deux catégories.

2. Vous arrive-t-il de travailler en groupe au sein de votre service/ ou dans un groupe de travail ?

Tableau n°6 : Le travail en groupe est privilégié au sein de SPE/Pôle

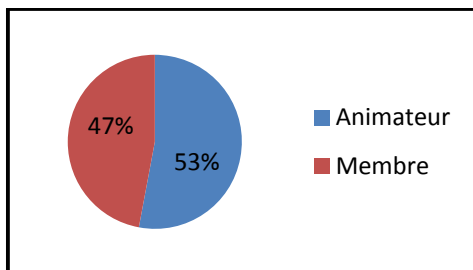


Réponses	Fréquence
Oui	23
Non	7
Total	30

77% des employés travaillent en groupe contre 23%, ce qui permet de constater qu'une culture de management d'équipe peut exister.

Si oui, quel est le rôle que vous occupez habituellement ?

Tableau n°7 : Répartition des rôles au sein du groupe.



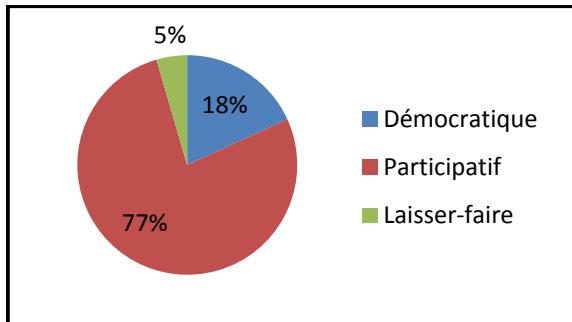
Réponses	Fréquences
Animateurs	9
Rapporteur	/
Membre	8
Total	17

53% des employés estiment être animateur de groupe, en contre partie 47% estiment être membre.

3. Quel type de manager êtes-vous ?

Tableau n°8 : Typologie de managers présents à SPE/ Pôle.

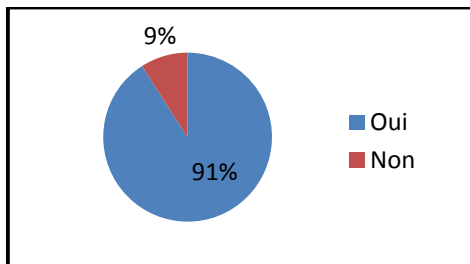
Réponses	Fréquences
Démocratique	5
Participatif	23
Autoritaire	0
Laisser-faire	2
Total	30



72% des employés interrogés jugent être des managers de type participatif ; 18% d’entre eux sont de type démocratique ; et seulement 5% estiment être de type laisser-faire.

4. Êtes-vous favorable à un partage de vos connaissances et de votre expérience avec vos collaborateurs ?

Tableau n°9 : Le partage des connaissances, une volonté présente au sein du pôle



Réponses	Fréquence
Oui	27
Non	3
Total	30

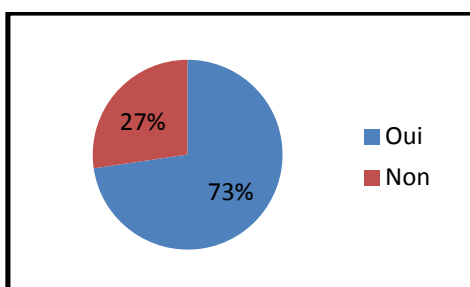
91% des employés sont favorables au partage de leur connaissance. Ceci représente une opportunité qu’il convient d’exploiter.

Si oui, quel serait selon vous le moyen approprié pour y parvenir ?

Plusieurs propositions découlent quant aux moyens appropriés pour parvenir au partage des connaissances. Celles qui reviennent le plus souvent consistent aux pratiques de coaching et de monitoring. D’autres mettent l’accent sur la communication, l’échange et la discussion entre les collaborateurs pour un partage tangible. La formation et l’encadrement reste aussi parmi les moyens privilégiés pour accroître ce partage.

5. Partagez-vous toutes vos connaissances avec les autres éléments du groupe ?

Tableau n°10 : la réalité du partage des connaissances au sein de SPE/Pôle.



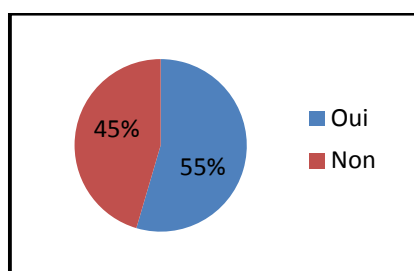
Réponses	Fréquence
Oui	22
Non	8
Total	30

73% des employés partagent toutes leurs connaissances avec des éléments du groupe ; mais 27% en font une propriété privé et donc retiennent leurs connaissances rien que pour eux.

Axe N° 2 : Déceler le comportement dans l'acte de gestion

6. Utilisez-vous un manuel de procédures lors de l'exécution de votre travail quotidien ?

Tableau n°11 : L'existence de support de travail au sein de SPE/ Pôle.

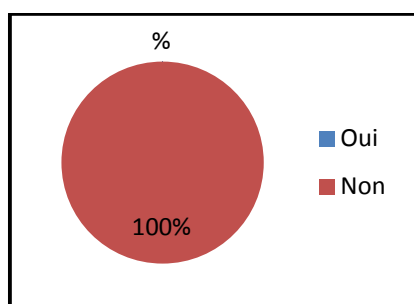


Réponses	Fréquence
Oui	17
Non	14
Total	30

55% des employés travaillent avec un manuel de procédures, car ce dernier représente un outil pour un management quotidien efficace et de qualité. Cependant, 45% des employés travaillent sans un manuel ce qui prête à la confusion dans l'exécution des tâches quotidiennes.

7. Trouvez-vous ce manuel complet ?

Tableau n°12 : Carences du manuel de procédures.



Réponses	Fréquence
Oui	0
Non	30
Total	30

Malgré la mise à disposition d'un manuel de procédures pour 55% des employés, néanmoins celui-ci reste incomplet et c'est un constat dégage par l'ensemble des concernés.

8. Quels sont les moyens que vous utilisez pour résoudre un cas non prévu par le manuel de procédures ?

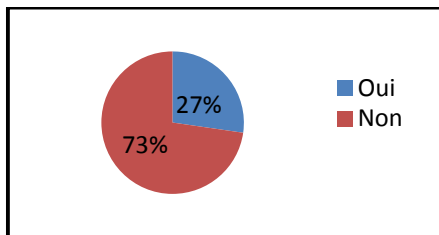
Tableau n°13 : Les moyens utilisés pour faire face à des imprévus.

Réponses	Fréquence	Taux de préférence
Documentation	22/30	73%
Recours aux collègues	18/30	59%
Votre propre expérience	15/30	50%
Autre	4/30	14%

La documentation est considérée comme la référence privilégiée pour faire face aux situations imprévues et elle est ainsi utilisée à 73%. Ensuite, le recours aux collègues une solution utilisée à 59% des cas et donc elle est considérée comme deuxième source ; alors que se tourner vers sa propre expérience est une alternative utilisée à 50%. Le recours à internet est une solution envisagée pour seulement 14% des interrogés.

9. Une fois le problème réglé, est-il formalisé et intégré dans le manuel de procédures de travail ?

Tableau n°14 : Les intentions envers les solutions apportées aux situations imprévues.

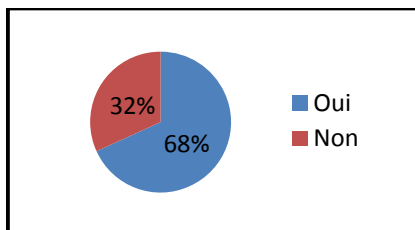


Réponses	Fréquence
Oui	8
Non	22
Total	30

73% des interrogés disent qu'une fois les problèmes réglés, ces derniers ne vont pas être formalisés et donc ils ne vont pas compléter le manuel par des apports qui seront bénéfiques pour des tiers qui se trouveront face à ces situations sans la disponibilité de références.

10. Une base documentaire existe-t-elle au niveau de SPE - pôle -?

Tableau n°15 : L'indisponibilité des supports documentaire au sein de SPE/Pôle



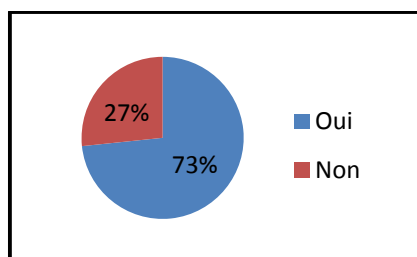
Réponses	Fréquence
Oui	20
Non	10
Total	30

68% des employés trouvent à leur disposition une base documentaire, alors que 32% se trouvent face à une absence de base documentaire. Ceci empêche l'information de

circuler correctement et donc créera des situations de rupture face à un inégal accès à l'information.

Si oui, est-elle numérisée (scannée) ?

Tableau n°16 : L'état de la base documentaire.

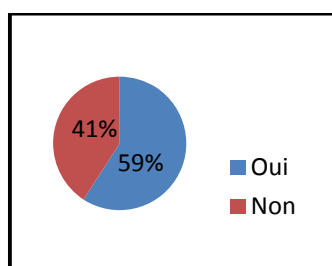


Réponses	Fréquence
Oui	15
Non	5
Total	20

73% de la base documentaire mise à la disposition des employés est numérisée et informatisée alors que 27% reste sous une forme papier 'document.

11. Avez-vous souvent recours à une documentation, autre que le manuel de procédures ?

Tableau n°17 : Les alternatives de documentation existantes.

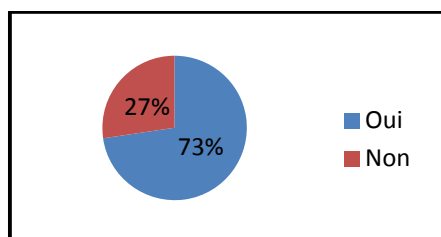


Réponses	Fréquence
Oui	18
Non	12
Total	30

59% des employés se tournent vers d'autres moyens pour accomplir leur travail quotidien. La plupart des employés ont recours à internet, alors que d'autre privilégient les documents de formations effectuées et de séminaires passés.

12. Les informations et les données relatives à votre travail sont-elle accessibles aux autres collègues ?

Tableau n°18 : L'accessibilité des données relatives au travail.

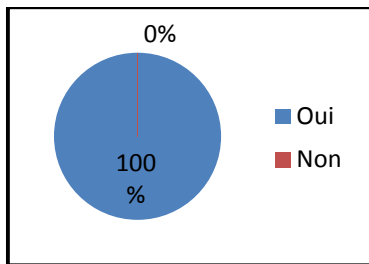


Réponses	Fréquence
Oui	22
Non	8
Total	30

73% des employés estiment que les données relatives à leur travail sont accessibles aux autres collègues, seulement 27% contestent ce constat.

13. Avez-vous connu des situations de blocage momentané d'une partie de votre travail dû à l'indisponibilité de l'information ?

Tableau n°19 : L'effet négatif d'une non disponibilité de l'information.

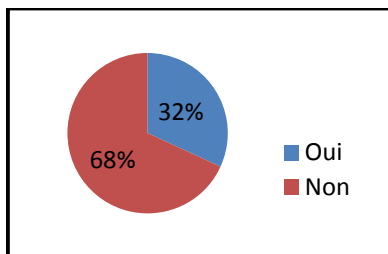


Réponses	Fréquence
Oui	30
Non	0
Total	30

L'ensemble des employés témoignent s'être retrouvés dans une situation de blocage momentané d'une partie de leur travail à cause de l'indisponibilité de l'information. Ceci peut en effet, être expliqué par une absence de fluidité de l'information et son accessibilité dans certains cas.

14. Votre SPE dispose-t-elle d'un véritable SI ?

Tableau n°20 : Le caractère fiable du SI existant au sein de SPE/ Pôle.

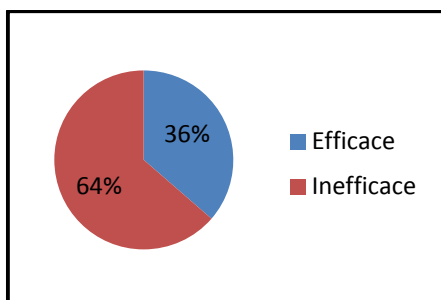


Réponses	Fréquence
Oui	10
Non	20
Total	30

68% des employés sont d'avis que SPE et le niveau pôle ne disposent pas d'un véritable SI ; alors que 32% attestent le contraire. Ceci révèle la divergence des points de vue et des perceptions.

15. Que pensez-vous des supports informatiques mis à votre disposition ?

Tableau n°21 : La qualité des supports informatique disponible au sein de SPE/Pôle.

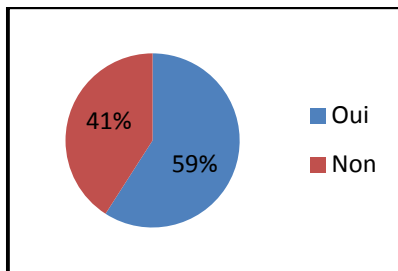


Réponses	Fréquence
Efficace	11
Inefficace	19
Total	30

64% des employés jugent les supports informatiques mis à leur disposition inefficaces. En contre partie, 36% jugent ces supports efficaces.

16. Estimez-vous que votre SPE - Pôle – lors de l'exercice de son métier crée aussi de la connaissance ?

Tableau n°22 : La création des connaissances par les activités de SPE/ Pôle

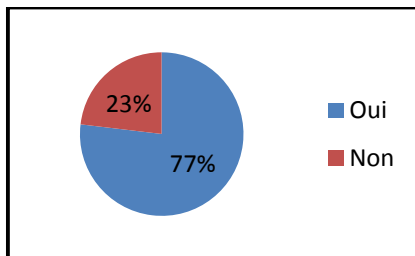


Réponses	Fréquence
Oui	18
Non	12
Total	30

59% des employés considèrent que SPE/Pôle crée de la connaissance lors de l'exercice de son métier, alors que 41% jugent le contraire. A l'égard de ces derniers, celle-ci ne crée pas de la connaissance en exerçant son activité.

Si oui, estimez-vous partie prenante de cette création ?

Tableau n°23 : Les parties prenantes de la création des connaissances au sein de SPE/Pôle.



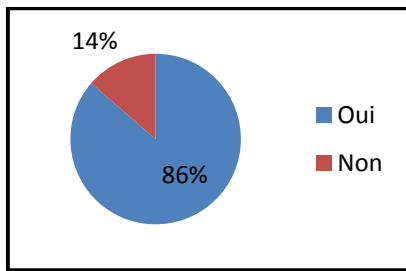
Réponses	Fréquence
Oui	14
Non	4
Total	18

77% des employés se considèrent partie prenante de cette création des connaissances qui s'effectue par leur participation dans l'exercice des activités de SPE/Pôle. Cependant, 23% ne se sentent pas concernés par cette création de connaissance.

Axe N°3 : Partage des connaissances

17. Etes-vous favorable à un partage de vos connaissances et de votre expérience avec vos collaborateurs/ collègues?

Tableau n°24 : La volonté partage des connaissances au sein de SPE/pôle



Réponses	Fréquence
Oui	26
Non	4
Total	30

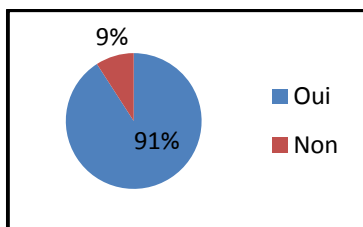
85% des employés sont favorables au partage de leurs expériences avec leurs collaborateurs contre une minorité de 14% qui semble ne pas le faire. Ainsi, et selon la majorité, le meilleur moyen d’y parvenir serait à travers le dialogue qui représente un moyen le plus accessible à 77% ; suivi de très près par les canaux de communication qui représentent 64%, le moyen dont les employés auront à recourir pour partager les connaissances. Aussi, les support documentaires ont aussi leur place et représenteront un moyen de partage qui sera utilisé à 50% , alors qu’une minorité se tournera vers l’observation à 23% comme le démontre le tableaux ci-dessous :

Tableau n°25 : Les moyens appropriés dédiés au partage des connaissances.

Réponses	Fréquences	Taux de préférence
L’observation	7	23%
Le dialogue	23	77%
Les supports documentaires	15	50%
Les canaux de communication	19	64%

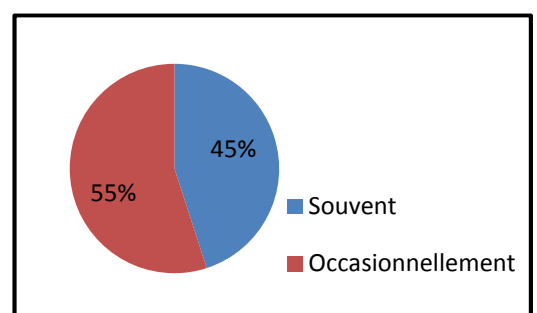
18. Est-ce que vous vous-êtes déjà trouvés dans cette situation de partage de connaissances ?

Tableau n°26 : La situation de partage des connaissances au sein de SPE/Pôle.



Réponses	Fréquence
Oui	27
Non	3
Total	30

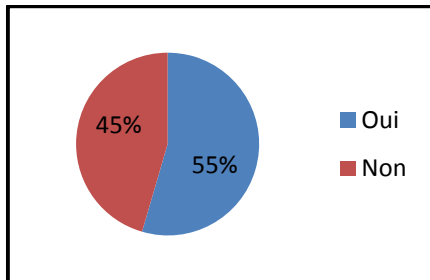
91% des employés se sont retrouvés dans une situation de partage des connaissances avec leurs collaborateurs au cours de l’exercice de leur travail. Cependant, cela reste une situation qui se



présente occasionnellement à 55%, mais tout de même 45% des situations de partage des connaissances se présentent fréquemment.

19. Avez-vous déjà suivi une formation qui vous permettra de transmettre vos connaissances et expériences à vos collaborateurs ?

Tableau n°27 : L'organisation de formation pour le partage des connaissances au sein de SPE/Pôle.

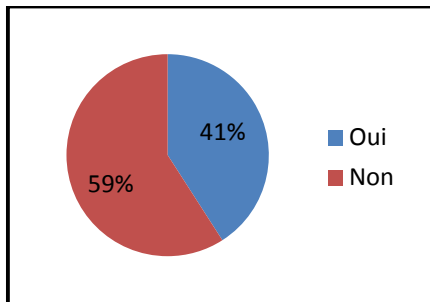


Réponses	Fréquence
Oui	17
Non	14
Total	30

55% des employés ont bénéficié de formation les incitant à transmettre et à partager leurs connaissances avec leurs collaborateurs. Cependant, 45% des employés n'ont pas pu en bénéficier. Ces derniers peuvent ainsi retenir leur expérience pour leur usage personnel sans avoir à le partager ignorant les bienfaits du partage et la manière de le communiquer.

20. Y'avait-il des actions RH qui vont dans ce sens ?

Tableau n°28 : L'insuffisance des actions RH dédiées au partage des connaissances.

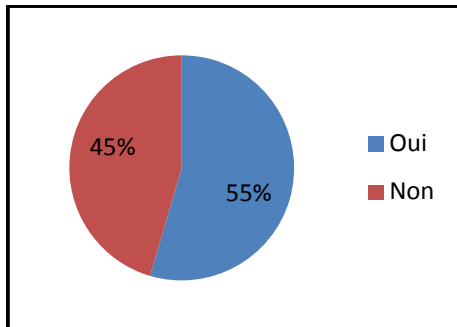


Réponses	Fréquence
Oui	12
Non	18
Total	30

59% des employés estiment que des actions RH n'ont pas été orientées dans le sens de partage des connaissances et de l'expérience entre les employés, alors que 41 % des personnes interrogées estiment le contraire. Ces actions RH ont été assimilées par ces derniers à des actions de formation et de gestion des carrières au sein de SPE/Pôle, et parfois elles sont prévues pour l'intégration des nouveaux recrues.

21. Si un projet dans ce sens existerait, participeriez-vous à sa concrétisation ?

Tableau n°29 : La faible participation des employés à un éventuel projet KM.

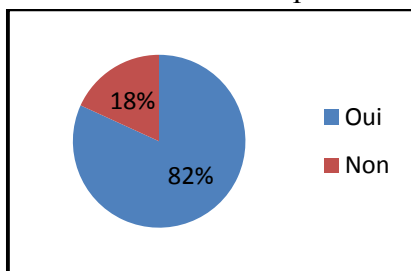


Réponses	Fréquence
Oui	17
Non	14
Total	30

55% des employés participeront à un projet KM s’il venait à exister, alors que 45% des employés ne sont pas favorables à cette initiative, et donc ne veulent être intégrés à ce projet. Concernant ceux qui veulent adhérer au projet, la plupart y participeront dans le rôle d’animateurs, et donc être membre actif dans ce projet chacun par sa propre contribution : l’aspect technique en développant une base de données ; l’aspect immatériel à travers le savoir et l’expérience, suivi d’une éventuelle contribution RH.

22. Etes-vous d’accord pour dire qu’une personne qui part à la retraite, est une perte pour l’entreprise en termes de perte d’un réservoir de connaissances ?

Tableau n° 30 : Le départ en retraite, une perte de savoir pour l’entreprise.



Réponses	Fréquence
Oui	25
Non	5
Total	30

82% des employés estiment que les départs en retraite constituent une perte d’un réservoir de savoir pour l’entreprise, alors que 18% semblent ignorer les effets négatifs que peut engendrer cette perte. Reste que la majorité semble être consciente de l’importance de l’expérience détenue par ces personnes qui part à la retraite et qu’il serait donc primordiale d’en bénéficier.

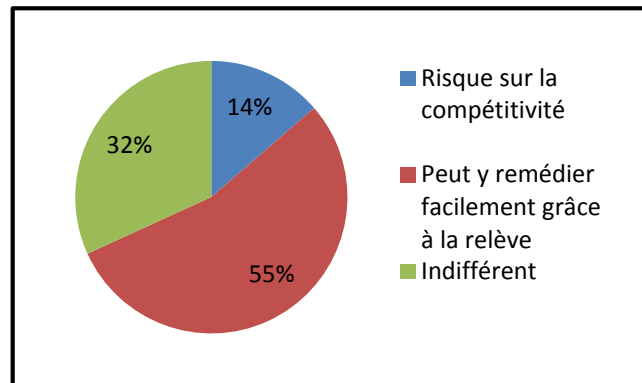
23. Quelles seraient les conséquences si l’organisation venait à les perdre ?

Tableau n° 31 : Les conséquences des départs en retraite sur SPE/Pôle

Réponses	Fréquences
Risque sur la compétitivité	4
Peut y remédier facilement grâce à la relève	16
Indifférent	10
Total	30

55% des employés considèrent que les pertes de savoir dues à des départs en retraite peuvent y être remédiées grâce à la préparation de la relève ; seulement 32% jugent que ces départs impactent sur la compétitivité de l'entreprise et le reste semble indifférent à cette situation.

Ceci démontre qu'il n'y a pas encore une prise de conscience de la valeur du savoir qui risque d'être perdue avec ces départs et sur la nécessité de pallier ce risque par la relève comme l'atteste 55% seulement des employés.



24. Que fait SPE (ou pôle) pour tirer le maximum de connaissances pour la personne retraitsable?

La majorité écrasante estime que SPE et le Pôle ne font rien pour tirer le maximum de connaissances des personnes retraitsables. A ce titre la plupart des personnes interrogées ont proposés la mise en place de formation d'encadrement, de séminaires et des actions de coaching initiés par la personne retraitsable en faveur de la relève. Ceci peut même s'effectuer en mettant la personne en double ou même proposer un CDD d'une année pour la personne retraitsée rien que pour encadrer, transmettre et partager l'expérience avec la relève.

Une fois l'ensemble des éléments ci-dessus récoltés, il convient de les analyser afin de déboucher sur des conclusions convenables et appropriées

Section 02 : Analyse des faits et propositions

Après avoir fait un état des lieux à propos de la gestion des connaissances au sein de SPE/Pôle centre, ce qui nous a permis de détecter des caractéristiques de la gestion des connaissances. Ces éléments doivent être analysés afin de déboucher sur des propositions adaptées et réalistes ;

1. Analyse critique

L'état des lieux effectué au sein de SEP/Pôle à travers les différentes méthodes effectuées a permis de déboucher sur des éléments qu'il convient de les analyser pour pouvoir éclairer sur les difficultés rencontrées et apporter une valeur ajoutée.

1.1. Analyse de l'état des lieux

Ainsi, cet état des lieux a pu être effectué grâce à trois démarches, il serait donc profitable de pouvoir passer en revue les conclusions de chaque démarche.

a) Les conclusions de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire s'est focalisée sur deux principaux axes à savoir la formation et la préparation de la relève.

La formation constitue donc une participation RH au développement du réservoir des connaissances. Celle-ci, représente une préoccupation réelle au sein de SPE/Pôle au vu de l'évolution qu'elle a connue durant la période 2010-2012.

Sachant que le groupe Sonelgaz a pour principale activité de produire de l'électricité et du gaz et de les distribuer à travers le territoire algérien, ceci révèle donc deux aspects :

- ✓ Un aspect technique : le Groupe possède des centrales où travaille une bonne partie du personnel technique qui effectue des missions très techniques qui conditionnent l'efficacité du Groupe dans son ensemble.
- ✓ Un aspect gestion : aucune entreprise ne peut survivre sans une bonne gestion et au vu de l'importance de la mission du Groupe Sonelgaz en tant qu'entreprise nationale de grande envergure. Ainsi, pour pouvoir travailler, efficacement l'aspect technique doit compter sur un personnel de gestion qui saura gérer tous les compartiments du Groupe.

Cette particularité dans la mission du Groupe fait qu'il jouit d'une organisation adaptée en filiales. Ces filiales sont organisées en pôles qui gèrent de plus près les unités.

Ce travail est effectué au sein de SPE/Pôle c'est-à-dire le niveau décentralisé de la filiale qui gère les unités et plus précisément le pôle centre qui a à sa charge un certain nombre d'unités et qui représente le niveau le plus proche du terrain.

Cette particularité fait que le pôle prévoit des formations de type technique pour le personnel technique et de gestion pour le personnel de gestion. Etant donné qu'accéder au terrain se révèle être une tâche contraignante, le personnel de gestion a été l'objet d'observation de cette étude.

En effet, des formations sont prévues pour le personnel de gestion du pôle les centre, allant de formations prévues pour les nouveaux recrues, sanctionnées par un diplôme, et

suivies d'une période d'intégration, aux perfectionnements professionnels organisés tout au long de la carrière de l'employé afin de pallier les contraintes qu'il rencontre au sein de son travail quotidien ou selon ses aspirations futures.

Ce qui mérite d'être souligné c'est que le pôle prend en compte les besoins des employés en prenant notes des formations qu'ils souhaitent effectuer et cela durant l'évaluation des employés.

Cependant, ce qui a été remarqué est que ces formations parfois n'intéressent pas vraiment les employés et que le service formation note des absences qui témoignent du peu d'intérêt porté à celles-ci. Cette défaillance peut néanmoins être résolue par une sensibilisation RH qui pourrait éventuellement avoir lieu durant la prise de note de leurs choix de formation durant l'évaluation et donc de faire adhérer les employés aux formations qui leur sont prévues.

Concernant la relève, il a été démontré ci-dessus dans la pyramide des âges que 44% de l'ensemble de l'effectif se situe entre 40-54ans ; et 48% du personnel à moins de 39 ans. En plus, le pôle prévoit toujours une relève.

Ainsi une relève est prévue sur le plan formel, mais sur le tas aucune mesure particulière n'est prévue pour pouvoir préparer une relève bénéficiant de l'expérience de son prédécesseur. Ce dernier a le libre choix de partager ses connaissances ou de les emporter avec lui.

Cette relève est prévue d'abord dans la cadre interne avant de passer à un recrutement externe, mais cela reste relatif à la nature du poste qui sera vacant.

Aussi, pour aider à assurer leur travail quotidien, les employés ont à leur disposition un réseau interne, l'Intranet. A cet titre, et au vue du développement des technologies de l'information et de la communication, le pôle a intégré ce réseau qui permet aux employés d'échanger et de communiquer de façon efficace et rapide. En outre, ce dernier met à leur disposition une documentation diverse pour pouvoir être à jour et actualiser leurs connaissances.

b) Les conclusions de l'enquête terrain

Cette enquête de terrain s'est segmentée selon deux appuis :

Celui des employés récemment recrutés et leur intégration et capacité à tirer de l'expérience des personnes déjà en place ;

Celui des employés détenant de l'expérience et les incitations personnelles ou organisationnelles les incitant à communiquer leurs connaissances et expériences.

Le premier appui :

Il était question ici de s'interroger sur les phases qu'un nouveau recruté (ou récemment) par lesquelles il passe avant de s'intégrer et de s'approprier son propre mode de travail et de savoir opérationnel. Les informations ont été récoltées par le biais d'observations et parfois de questionnement avec les employés au sein de SPE/Pôle centre qui n'ont pas plus de trois années d'expériences.

Ces phases, nous pouvons les assimiler au modèle de Nonaka et Takeuchi ([1997]) qui porte sur les quatre modes de conversion des connaissances.

Comme il a déjà été cité auparavant, l'employé récemment recruté passe par une formation professionnelle spécialisée afin d'assimiler les parties théoriques de son travail. Une fois cette étape passée, reste alors la partie pratique où il doit mettre ses savoir en pratique et démontrer sa compétence sur le terrain. En amont de cette dernière, l'employé doit pouvoir développer ses propres modes de travail et des connaissances pratiques, ceci l'incite à passer par les quatre modes de conversion des connaissances. Les modes cités sont adaptés à SPE/pôle et reste une situation idéale qui n'est malheureusement pas appliquée à tous les employés récemment recrutés du pôle et même SPE.

D'abord la socialisation commence habituellement par la construction d'un champ d'interactions. Ce champ facilite le partage des expériences des membres et les employés généralement se tournent dans ce cas vers l'observation et l'imitation de leurs prédécesseurs ou même d'autres employés plus expérimentés.

Ensuite, l'extériorisation est déclenchée par un dialogue ou une réflexion collective porteuse de sens dans lesquels le recours à une métaphore ou une analogie appropriée aide les membres de l'équipe à articuler les connaissances tacites dissimulées qu'il est difficile de communiquer. Dans ce cas les employés ont souvent recours aux dialogues et aux échanges pour tirer le maximum de connaissances de leurs prédécesseurs et avoir les astuces de travail. Cette phase n'est pas évidente pour tous, car ce n'est pas toutes les personnes expérimentées qui sont ouvertes au partage et au dialogue du fait qu'il ne sont pas obligées de s'y soumettre. Cette phase au sein du pôle s'accomplit dans le cadre informel.

Tertio, la combinaison est déclenchée par la mise en réseau de la nouvelle connaissance créée et des connaissances détenues. Ceci s'effectue généralement grâce au réseau intranet 'Tensik' qui est mis à la disposition des employés pour échanger, et en même temps, il représente pour eux une base documentaire. Ceci reste le recours le plus facile pour les employés qui l'utilise quotidiennement

A la fin, l'apprentissage en faisant déclencher l'intériorisation. En effet, il intervient si l'employé arrive à passer les trois phases citées ci-dessus, au moment d'accomplir son travail en appliquant et en se référant dans la plupart des cas un manuel de procédure. Ainsi, l'employé va développer un savoir opérationnel personnalisé, c'est-à-dire un savoir-faire propre à lui, mais cela ne s'arrête pas ici car l'apprentissage est processus continu et l'employé ne cessera d'apprendre tout au long de sa carrière.

Ainsi s'effectue ou supposé s'effectuer les types d'apprentissage de la grille de Nonaka et Takeuchi appliquée aux nouveaux recrues au niveau de SPE/Pôle centre.

Le deuxième appui :

Cet axe concerne le questionnaire effectué auprès des employés qui ont une certaine ancienneté au sein du pôle.

Le but visé par ce questionnaire est de relever les caractéristiques d'une éventuelle gestion des connaissances qui existent au sein de SPE/Pôle et les contraintes qui pourraient entraver son déroulement.

A cet effet, le questionnaire est segmenté en trois axes, les résultats du questionnaire évoqués ci-dessus peuvent être regroupés et analyser sous l'angle de ceux-ci :

Le premier axe est composé de six questions ayant pour but de comprendre le positionnement dans l'organisation et le style de management.

Sachant que la moitié employés interrogés occupent des postes de responsabilité, et l'autre moitié représente un groupe sans postes de responsabilité. Ceci permettra de faire la confrontation entre les deux catégories.

Les employés travaillent généralement en groupe à quelques exceptions près et la moitié estiment occuper le rôle d'animateur de groupe et jugent être majoritairement des managers de type participatif, et seulement quelques uns démocratique.

En outre, 91% des employés sont favorables au partage de leur connaissance. Ceci s'effectue outre par la formation et l'encadrement reste aussi parmi les moyens privilégiés pour accroître ce partage éventuellement grâce aux pratiques de coaching et de monitoring, et le plus souvent par la communication, l'échange et la discussion entre les collaborateurs pour un partage tangible. Aussi, la plupart des employés partagent toutes leurs connaissances avec des éléments du groupe, mais une minorité fait de la rétention et refuse de partager.

Tous ces éléments font que les employés (responsables ou salariés) sont ouverts au partage et surtout à la participation et à la communication. Mais ce qui a été constaté c'est que l'environnement de travail est hostile à cette participation car 64% des employés ne sont pas favorables au mode de management qui s'applique au sein de SPE/Pôle centre. Les raisons invoquées soulignent le manque d'autonomie et d'indépendance des filiales et pôles dans leur gestion qui se trouvent toujours réprimandé par la hiérarchie.

Le deuxième axe composé de dix questions ayant pour vocation de déceler le comportement de l'employé vis-à-vis des moyens informationnels mis en place, qu'ils soient techniques ou cognitifs.

Seulement 55% des employés ont sous leur disposition un manuel de procédures, et le reste se réfèrent aux façons de faire antérieures dans l'exécution des tâches quotidiennes. Seulement, ce manuel reste incomplet et c'est un constat dégagé par l'ensemble des concernés.

Dans cette situation de gaps où tous les cas ne sont pas prévus dans ce manuel, les employés se réfèrent à la documentation ou au recours aux collègues et souvent en faisant appel à ses propres connaissances et expériences, et dans certains cas minoritaire il y'a un recours à internet qui reste une solution envisageable. Cependant, une fois les situations non prévues résolues, le manuel n'est toujours pas complété et la solution n'est pas formalisée.

Une base de données est mise à la disposition de la plupart des employés qui est en grande partie numérisée et informatisée. Comme le manuel de procédures, la base de données est apparemment incomplète dans la mesure où plus de la moitié des employés se tournent vers d'autres moyens pour accomplir leur travail quotidien, par exemple en utilisant internet, ou les documents de formations effectués et de séminaires passés.

Ceci explique le fait que la plus part attestent s'être retrouvés dans une situation de blocage momentané d'une partie de leur travail à cause de l'indisponibilité de

l'information. En effet, cela peut être expliqué par une absence de fluidité de l'information ou accessibilité dans certains cas.

Néanmoins, la majorité des employés estiment que les données relatives à leur travail sont accessibles aux autres collègues malgré que ces derniers soient d'avis que SPE et le niveau pôle ne disposent pas d'un véritable Système d'information et jugent les supports informatiques mis à leur disposition inefficaces.

Aussi, la majorité attestent SPE/Pôle crée de la connaissance lors de l'exercice de son métier, se considèrent partie prenante de cette création des connaissances qui s'effectue par leur participation dans l'exercice des activités de SPE/Pôle.

Ces éléments permettent de révéler que les moyens informationnels existent au sein de SPE/Pôle, seulement ces derniers ne sont pas adaptés aux situations qui se présentent aux employés et parfois même se révèlent être inefficace du fait de leur inaccessibilité au moment voulu et même incomplet.

Le troisième axe qui comprend huit questions s'intéresse à connaître la perception de l'employés vis-à-vis d'une éventuelle gestion des connaissances formalisée au sein de l'organisation et le rôle qu'il est prêt à vêtir au sein d'une démarche KM.

Les employés sont généralement favorables au partage de leurs expériences avec leurs collaborateurs en utilisant les canaux de communication qui représentent et les supports documentaires. Ceci conforte le fait que 91% des employés se sont trouvés dans une situation de partage des connaissances avec leurs collaborateurs au cours de l'exercice de leur travail. Cependant, cela reste une situation occasionnelle, malgré que les employés aient bénéficiés de formation les incitant à transmettre et à partager leurs connaissances avec leurs collaborateurs. Mais cela reste relatif car une bonne partie des employés méconnaissent le bienfait de partage des connaissances car ils n'ont pas été sensibilisés dans ce sens à travers les pratiques de formation encourageant ce partage.

Ainsi, les avis sont divergents sur les actions RH entreprises dans ce sens qui ont souvent été assimilées par ces derniers à des actions de formation et de gestion des carrières au sein de SPE/Pôle et parfois elles sont prévues pour l'intégration des nouveaux recrutés.

Ce manque d'informations concernant le partage de la connaissance et de l'expérience se fait notamment ressentir au moment d'évoquer un éventuel projet KM où seulement la moitié y adhèrera à cette initiative. Cette adhésion se concrétisera par l'apport de leur savoir dans les différents domaines techniques en développant une base de données, l'aspect immatériel à travers le savoir et expérience suivi d'une éventuelle contribution RH.

Concernant un aspect important qui fait l'objet du management des connaissances qu'est les départs en retraite, la majorité estime que ceux-ci constituent une perte d'un réservoir de savoir pour l'entreprise. Donc, la majorité semble être consciente de l'importance de l'expérience détenue par ces personnes qui partent à la retraite et qu'il serait donc profitable pour eux d'en bénéficier. Ce qui pourrait, selon eux, d'être remédié grâce à la préparation de la relève ; mais d'autres jugent que ces départs impacteront sur la compétitivité de l'entreprise et le reste semble indifférent à cette situation.

Seulement, la majorité qui semble consciente de la valeur du réservoir des connaissances détenues par ces personnes qui partent en retraite estiment que SPE et le Pôle ne font rien pour tirer le maximum de connaissances de ces derniers.

A travers les réponses retenues, il semble que des caractéristiques de la gestion des connaissances semblent exister au sein du Pôle et même de SPE, notamment à travers des formations, des supports documentaires et informatiques et aussi grâce à la prise de conscience de certains sur les bienfaits du partage des connaissances et leur valorisation. Cependant, cela reste insuffisant, car il n'y a pas encore une réelle et générale prise de conscience de la valeur de la connaissance créée. Il y a aussi une ignorance de la valeur de l'expérience détenue par des personnes retraitables qui risquent d'être perdue avec ces départs.

1.2. Les cinq facettes de la problématique KM au sein de SPE/ pôle

A partir des résultats de l'état des lieux, il a été dégagé que SPE/Pôle gèrent sans se rendre compte de la connaissance et dispose de moyens pour les développer. Seulement, cette gestion est informelle. Elle engendre des pertes en termes de capitalisation et de transfert des connaissances et expériences, car elle n'est dictée par aucune procédure ou texte de règlement.

A cet titre, il est possible de dégager les problématiques de la gestion des connaissances auxquelles fait face SPE/Pôle centre en s'inspirant du modèle présenté par Grundstein (2002)¹⁰² qui propose une gestion des connaissances caractérisée par cinq facettes.

Ainsi, SPE/Pôle fait face à ces cinq problématiques :

a) Le repérage :

C'est la problématique qui concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, qui sont nécessaires au processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise. En effet, SPE/Pôle ne dispose pas d'un référentiel qui retrace toutes les connaissances dont elle dispose et qui font qu'elle exerce son métier. Ces dernières ne sont ni identifiables, ni localisables et ne sont pas cartographiés et estimés.

b) La préservation :

La problématique liée à la préservation des connaissances, du fait que ces dernières ne sont pas identifiées, il est difficile pour le Pôle de les modéliser, les formaliser et les conserver.

Ainsi, les connaissances sont difficilement explicitables. Le transfert de connaissances se trouve entravé par un manque de communication et par des supports de communication (informatisé ou pas) jugés inefficaces. Ceci laisse place à l'arbitraire dans la gestion des connaissances.

c) La valorisation :

La problématique qui concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances. Nombreuses sont les situations de blocage liées à l'indisponibilité de l'information, ceci suite aux canaux de communication qui sont parfois défaillant ou de la mauvaise

¹⁰²Grundstein M, Op. Cit.P11.

volonté des détenteurs de connaissances de partager leur savoir. Ces connaissances semblent ne pas être de tout temps accessibles, difficilement partageables et exploitables du fait du manque d'incitation à partager de la part de la hiérarchie. Ce qui empêche le fait de les combiner afin de créer des connaissances nouvelles.

d) L'Actualisation :

La problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances. Les connaissances doivent être évaluées, mises à jour, standardisées au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes. Au niveau de SPE/Pôle, elle ne peut avoir lieu à travers les formations de perfectionnement professionnel, car c'est largement insuffisant.

e) Manager :

C'est la problématique qui concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management qui sert à coordonner et à interagir entre toutes les facettes citées ci-dessus. Cette facette concerne aussi toutes les activités et les processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise désignée par l'expression KM. Au niveau de SPE/Pôle dans ce cadre d'ignorance de l'importance des connaissances, celles-ci s'autogèrent d'une manière approximative dans un cadre informel.

Il est important de noter que les facettes ne sont pas mutuellement exclusives et séquentielles. Certaines des facettes s'imbriquent aux autres ou dépendent des autres, alors que d'autres facettes peuvent être plus directrices de la tournure du modèle. Aussi, comme il ne s'agit pas d'un modèle linéaire, il peut surgir un besoin pour l'une ou l'autre des facettes à tout moment dans le système

2. Suggestions et Propositions

Cette partie est consacrée à proposer l'élaboration d'une stratégie pour la mise en œuvre d'un projet de Knowledge Management au sein de SPE et cibler le Pôle comme site pilote. Mais aussi les actions à entreprendre et les acteurs concernés dans le cas d'une démarche Knowledge management (KM) efficace

Pour ce faire, nous procéderons par deux étapes :

- ✓ Inciter à une prise de conscience du top management de l'importance de la gestion des connaissances à travers la dimension organisationnelle et la diffusion de la culture du partage à travers la dimension culturelle ;
- ✓ Lancer une démarche KM adaptée et formalisée impliquant divers acteurs.

2.1. La dimension organisationnelle et culturelle

La gestion informelle des connaissances qui existent actuellement au sein du pôle peine à tirer un rendement. Cela est dû au fait qu'elle n'est pas formalisée, ceci est témoigné par une certaine rétention des connaissances et une aversion au partage.

Afin d'y remédier, il est nécessaire qu'une volonté doit émaner du niveau stratégique. En effet, la stratégie est le premier élément qui sous-tend toute la démarche en gestion des connaissances. Afin d'initier concrètement un projet ou une application en gestion

des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion et une vision à long terme sur la meilleure manière de gérer les connaissances.

La stratégie est un des fondements de la gestion des connaissances, car celle-ci ne peut être gérée approximativement. Cette réflexion permet aux acteurs de SPE/Pôle de comprendre les enjeux de la gestion des connaissances et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche.

A ce titre, la concrétisation de cette volonté aura lieu à travers le lancement d'un projet KM au sein de la filiale SPE ayant pour site pilote Pôle SPE qui par nos études a déclaré une adhésion à un éventuel projet KM.

Ce projet nécessitera une participation et l'implication de tous les acteurs du pôle avec un support de SPE et une équipe pluridisciplinaire. Selon la littérature, cette équipe de pilotage est composée des membres suivants :

- ✓ Chief Knowledge manager qui impulse l'idée, alloue les moyens et fédère les acteurs autour de ce projet ;
- ✓ Knowledge manager qui gère le processus global de la création des connaissances et anime l'équipe de projet ;
- ✓ Une équipe d'experts composée de personnes détenant les connaissances critiques et indispensables qu'il va falloir capturer et formaliser ;
- ✓ Un responsable de thème ou de domaine responsable de constituer le corpus de connaissances et de vérifier la qualité et validité des informations.
- ✓ Une équipe technique du knowledge management qui est chargée des aspects techniques relatifs à la confection et mise à disposition des utilisateurs les différents outils et produits et supports informationnels (équipe éditoriale, webmestre, documentaliste).

Cette démarche aboutit à l'identification de chantiers susceptibles d'améliorer la situation existante dans le cadre de la gestion des connaissances au sein de SPE/Pôle centre qui vont clairement se concentrer sur les objectifs définis au préalable.

Cette vision et volonté stratégique doivent être communiquées afin de bénéficier de l'adhésion de l'ensemble des acteurs du pôle. Ceci ne saurait se révéler bénéfique sans la propagation d'une culture de partage.

Afin de remédier aux carences décelées durant la phase de l'état des lieux auprès des employés du pôle, les propositions suivantes permettront de diffuser cette culture.

Généralement les connaissances circulant dans une organisation sont des connaissances se trouvant dans la tête des employés. Ainsi, afin de partager ces connaissances, cela suppose que les personnes appelées à partager acceptent de documenter leurs activités et de transmettre leurs expériences aux collègues.

Les employés accepteront de faire les efforts requis pour partager leurs connaissances, seulement s'ils savent en quoi cela les engage. Ainsi il faut les sensibiliser sur les bienfaits de partage des connaissances et de l'expérience aux autres collaborateurs. La collaboration et le partage des connaissances impliquent une approche qui encourage le changement de culture et d'attitude.

Parmi les actions permettant de diffuser cette culture de partage et favorisant dans un contexte d'apprentissage, dépassant ainsi les approches formatives classiques qui sont adossées à des moyens d'apprentissage et de diffusion de la connaissance et de l'expérience. Parmi ces actions, il serait préférable d'organiser des actions de *coaching*, et de *mentorat*. Ces actions permettront de transmettre les connaissances détenues par des employés expérimentés et anciens qui représentent la moitié du personnel du pôle vers des employés récemment recrutés, et par la suite de les faire bénéficier d'encadrement nécessaire pour un travail efficace.

Dans ce même contexte de diffusion de la culture de partage des connaissances, il serait nécessaire de s'attarder sur la préservation, capitalisation et valorisation des connaissances lors d'un départ à la retraite.

En effet, le pôle n'entreprend aucune action pour tirer le maximum de connaissances de son personnel sur le point de partir à la retraite. Ce dernier détient un réservoir de connaissances inestimable et risquer de le perdre engendrerait une perte pour le pôle et SPE. Ainsi, il faut donc, dans de telles circonstances, penser à formaliser les connaissances tacites, et les transmettre aux (nouveaux) collaborateurs.

2.2. Démarche KM formalisée

Cette démarche fut fortement inspirée du processus de la gestion des connaissances de J.F.Ballay (2002) CTR-S. Celle-ci permettra d'éclairer sur d'éventuelles pistes pour une démarche KM dans le cas où cette dernière serait amenée à être implantée. Les étapes à suivre sont les suivantes :

- Capitalisation des connaissances :

Une phase importante de toute démarche KM mais aussi la plus difficile et la plus délicate de la démarche.

Cette phase comprend les activités qui visent à :

Inventorier et classifier les connaissances disponibles au sein de SPE/Pôle Centre : identifier, localiser les savoirs sources et contenus existants et qui sont jugés utiles pour assurer la performance de l'organisation.

Des critères seront par la suite affectés à chacune des connaissances pour permettre de les traiter par ordre de priorité. Et plusieurs méthodes prévues dans le cadre de la gestion des connaissances permettent d'effectuer cet inventaire.

L'implication de l'ensemble du personnel est jugée nécessaire dans ce cas, leur adhésion est nécessaire car elle évitera toute rétention de l'information.

Formaliser les connaissances repérées au niveau du pôle: La gestion des connaissances ne doit pas avoir pour unique objectif de recenser un ensemble de savoirs et de savoir-faire et de les compiler sans aucune logique. En effet, une fois que les connaissances utiles et critiques sont repérées, celles-ci doivent impérativement être formalisées pour permettre l'exploitation de ces dernières.

Les méthodes permettant la concrétisation de cette étape se déclinent en deux familles distinctes:

- La méthodologie de capitalisation des retours d'expériences : elle vise à construire la mémoire de l'organisation. Elle procède par une approche *bottom-up* c'est-à-dire partent de l'expérience terrain et remontent vers les cycles d'abstraction (REX, MEREX...)
- La méthodologie de modélisation de l'entreprise : cette méthode part d'une approche *top-down* qui prônent l'analyse systémique et tentent de modéliser l'organisation (KADS, MKSM)

Les connaissances font partie d'un système et les liens qui les unissent sont rendus visibles lors de la réalisation d'un processus métier.

- **Transmission ou Transfert de la connaissance :**

Une fois les connaissances critiques capitalisées et modélisées, il reste encore à les rendre accessibles au personnel de l'entreprise. Ceci renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition et de combinaison par lesquelles les personnes s'approprient les contenus des bases de connaissances

Les connaissances peuvent être diffusées grâce à plusieurs types de supports (Gestion Electronique des Documents, Intranet, serveur de l'entreprise, les communautés de pratiques, le répertoire des bonnes pratiques et les outils d'aide à la recherche et à la hiérarchisation des supports et des produits informationnels notamment les moteurs de recherches, les logiciels spécifiques de travail collaboratif). Le soutien RH n'est pas à négliger dans cette phase par des initiatives d'accompagnement et formation en ligne.

- **Renouvellement :**

Ce processus comprend des activités d'ajustement, de renouvellement et d'enrichissement du capital connaissance de l'organisation à travers l'introduction de nouvelles connaissances, et de suppression des connaissances caduques.

- **Socialisation :**

Cette phase comprend l'ensemble des échanges directs, communication orale, collaboration, discussion. Une condition nécessaire qui sous-tend les trois autres processus.

❖ **Autre propositions à souligner**

L'implication de la direction RH est requise, cette dernière nécessite une participation active dans le rôle de sensibilisateur afin d'impliquer tous les employés au processus de partage des connaissances. Car comme l'a démontré l'enquête, sans une volonté de la part de l'employé qui détient la connaissance, il serait difficile d'adopter une démarche KM.

Aussi, la Direction Système d'Information (DSI) a un rôle technique très important dans la mise en place de supports techniques facilitant les échanges à travers des canaux de communications efficaces, rapides et à jour. Car malgré que le facteur humain occupe une grande place au sein du management des connaissances et au sein de cette étude, il ne s'agit nullement de diminuer l'apport des technologies de l'information et de la communication pour une démarche KM qui reste primordial.

Cette démarche n'a pas la prétention d'apporter des solutions, mais juste de proposer une piste pour une éventuel implantation d'une démarche KM au sein de SPE.

Conclusion

Après avoir fait un diagnostic des caractéristiques de la gestion des connaissances au sein du Pôle Centre le niveau décentralisé de la filiale SPE, il s'est avéré que celui-ci dispose d'une gestion des connaissances mais qui n'est pas formalisée. Ceci veut dire que le pôle gère des connaissances sans le savoir de manière informelle.

Cette conclusion révèle ainsi le potentiel du pôle d'entretenir une éventuelle gestion des connaissances formalisée.

Une gestion des connaissances formalisée nécessite une volonté stratégique émanant de SPE et du Pôle avec une implication de l'ensemble des acteurs au sein d'un climat favorable au partage.

Ainsi, entreprendre une démarche KM fondée sur les concepts théoriques cités auparavant et orientés par des éléments de la stratégie de SPE niveau Pôle centre et dont la finalité est d'assurer le partage et le transfert des savoir-faire métiers les plus «utiles». Tout cela doit s'effectuer en harmonie avec les objectifs de SPE avec une participation effective de la direction des ressources humaines et un support technique de la direction de systèmes d'information.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'avènement de l'économie du savoir a engendré un nouveau regard sur le mode de fonctionnement des entreprises et ce qui fait leur réussite. L'immatériel a pris le dessus et la réussite n'est plus adossée à des considérations matérielles au sein de l'entreprise. Ainsi dans cet élan, la connaissance est au centre des préoccupations car elle représente un nouvel actif stratégique au sein des entreprises.

Seulement, les connaissances sont détenues par des personnes et pour en bénéficier il s'agit d'aller au-delà de la gestion de la ressource humaine mais de gérer aussi les connaissances qu'elle détienne, de les préserver, de les valoriser et de les enrichir.

En tant que nouvelle discipline, le management des connaissances impose des méthodes de gestion, des outils, des stratégies de savoir et même des bases solides sur lesquelles il se fonde.

Le Groupe Sonelgaz a toujours su s'adapter aux changements et mutations dictées par son environnement. C'est donc dans cette optique d'amélioration de la performance que s'est effectué ce travail et qui a lieu au sein de la filiale Société de Production de l'Electricité et plus précisément au niveau décentralisé Pôle Centre. Ce niveau décentralisé de la décision qui gère à son tour plusieurs unités de production permettait d'exploiter son potentiel à partir de son terrain vierge.

Ainsi, il serait adapté de rappeler notre problématique de recherche et qui s'intitule :
Comment l'entreprise doit-elle procéder pour capitaliser, mémoriser et diffuser les connaissances et l'expérience détenues par son personnel ?

Afin de répondre à cette problématique centrale, il a été jugé nécessaire de procéder à la recherche de caractéristiques qui pourraient être assimilées à un éventuel management de la connaissance au sein de SPE/Pôle. Les résultats ont amené à constater que l'entreprise procède à une gestion informelle des connaissances. C'est-à-dire qu'elle gère des connaissances avec certains outils disponibles sans en être consciente.

Dans ce cadre, trois d'hypothèses ont été avancées, qu'il serait préférable de rappeler afin de les valider à travers les constats et les réponses que nous avons tirés de nos différents travaux de recherche et d'analyse. Et ceci constituera en grande partie les trois grandes propositions majeures pour une éventuelle gestion des connaissances formalisée.

Hypothèse 1 : Des actions spécifiques doivent découler de la stratégie de l'entreprise ayant pour objectif de valoriser et de capitaliser le savoir et l'expérience détenus par le personnel de l'entreprise (une prise de conscience par les dirigeants). Cette hypothèse se trouve être confirmée, car il s'est avéré que sans une volonté stratégique qui impulse le reste de SPE/Pôle, il serait difficile de procéder à une gestion des connaissances formalisée. Une réflexion stratégique est fondamentale car elle permet à l'organisation dans son ensemble de comprendre les enjeux de la gestion des connaissances et donc d'apporter le support requis dans le cadre de cette démarche.

Hypothèse 2 : La gestion des connaissances doit être relayée par des pratiques de GRH qui se révèlent être une condition du succès des politiques de management des connaissances.

Durant longtemps la gestion des connaissances a été assimilée à l'efficacité des supports techniques surtout en ce temps où les technologies de l'information et de la communication ne cessent d'évoluer. Cependant le facteur humain s'est révélé l'aspect de la gestion des connaissances qui conditionne aussi sa réussite.

En effet, la gestion des ressources humaines joue un rôle important pour propulser une gestion des connaissances au sein du pôle. Ceci rentre dans son cadre de sensibilisation à un partage des connaissances au quotidien entre les employés de différentes catégories, expérimentés ou non, anciens ou nouveaux. Ainsi, le département ressources humaines pourrait éventuellement entreprendre des actions dans ce sens notamment par des formations RH sur la gestion des connaissances afin d'expliquer de quoi il s'agit et les avantages tirés qui seraient bénéfiques pour les deux parties, à savoir l'entreprise et les personnes qui enrichissent leur connaissances.

Outre la formation, organiser des actions de coaching ou de mentorat aiderait à promouvoir la gestion des connaissances au sein de SPE/Pôle. A cet égard, la gestion de fin de carrière est un aspect qui devient de plus en plus important et il serait profitable pour SPE/Pôle de s'y consacrer. Car le personnel sur le point de partir détient des connaissances et de l'expérience inestimable et risquer de le perdre nuirait fortement au pôle. A cet effet et afin que le pôle cesse de perdre ce réservoir de savoir, il serait préférable de tirer le maximum de ces personnes retraitables avant de les laisser partir et de toujours rester en contact avec eux pour d'éventuelles situations de travail où leur support serait avantageux.

Hypothèse 3 : L'implication du personnel est jugée nécessaire pour la réussite des projets de gestion des connaissances.

L'implication du personnel selon notre enquête s'est avérée une condition sine qua none au partage et à la valorisation des connaissances. Sans le bon vouloir des concernés, il est difficile d'entreprendre des actions de partage et d'enrichissement des connaissances. D'où la nécessité de les sensibiliser à ce sujet, les former afin de les inciter à échanger tout au long de leur travail quotidien.

Ainsi, ces trois hypothèses ont été validées selon les trois grandes propositions. Ces dernières ne seraient profitables que dans un cadre formalisé c'est-à-dire entreprendre un projet Knowledge Management. Conscient que c'est un lourd chantier, mais tenter de suggérer ce projet serait à la hauteur de la capacité du Groupe qui a l'habitude de grands projets. Ce qu'il convient de rajouter est que dans ce cas un support technique serait bénéfique à travers les réseaux intranet d'échanges rapide et efficace et les bases de données qui aideraient à conserver les connaissances explicites et de les mettre à la disposition de l'ensemble des employés.

A ce titre SPE pourrait propulser le projet et le Pôle centre constituerait un site pilote, car ce dernier représente un terrain favorable à cette initiation d'une démarche KM.

Il aurait été souhaitable dans le cadre de ce modeste travail d'approfondir ce thème de recherche qu'est 'le management des connaissances' qui est un domaine très large et qui prend de plus en plus d'importance. Néanmoins, des contraintes de temps et de disponibilité n'ont pas permis cet apport.

Références bibliographiques :

Ouvrages :

- Balmissse Gilles, **Guide des outils du Knowledge Management : panorama, choix et mise en œuvre.** Éditions Vuibert. Avril 2005.
- Barabel Michel, Meier Olivier, **Manageor.** Dunod 2^{ème} édition. France, 2010.
- Barthès Jean-Paul , **Le management des connaissances,** sous la direction de Balantzian Gérard , **Les systèmes d'information Art et pratique.** Edition d'organisation. France, 2002.
- Batal Christian, **La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences.** Édition d'organisation. Paris, Mars 1998.
- Belet Daniel, **Devenir une vraie entreprise apprenante,** Editions d'Organisation. France, 2003.
- Boughzala Imed, Ermine Jean-Louis, **Management des connaissances en entreprise.** 2^{ème} édition Lavoisier. Paris, 2007.
- Bounfour Ahmed, **Le management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif.** Éditions Dunod. Paris, 1998.
- Bouvarde et Storhayé, **Knowledge management.** Édition ems : management et société. France, Aout 2002.
- Dietrich Anne, Gilbert Patrick, Pigeyre Frédérique avec la collaboration de Jacques Aubret. **Management des compétences : enjeu, modèles et perspectives.** Édition Dunod, 3^{ème} édition. Paris, 2010.
- Dolan, Saba, Jackson, et Schuler, **La gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles,** 4^{ème} édition du renouveau pédagogique. Canada, 2008.

- Ermine Jean-Louis, **La gestion des connaissances**. Éditions Lavoisier. Paris, 2003.
- Bolduc D., A. Ayoub Green, **La mondialisation et ses effets: revue de la littérature**, Université Laval Québec. Canada, Novembre 2000.
- Johnson Gerry, ScholesKevan, Whittington Richard et Fréry Frédéric, **Stratégique**. Pearson Education, 8^{ème} édition. France, 2008.
- Lhuillier Jean-Noël, **Le management de l'information : des données aux connaissances et aux compétences**. Éditions Lavoisier. France, Octobre 2005.
- Marbot Eléonore, **Mobiliser et retenir les seniors sous la direction de Peretti Jean-Marie : Tous DRH**. 3^{ème} édition d'organisation. Paris, 2010.
- Morten T. Hansen, Nobria Nitin et Tierney Thomas, **Quelle est votre stratégie de gestion du savoir: le management du savoir en pratique**. Édition d'organisation. Paris, 2003.
- Peretti Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**. 17^{ème} édition Vuibert. Paris, 2011.
- Pierrat C., Martory B., **La gestion de l'immatériel, Les livres de l'entreprise**. Édition Nathan. Paris, 1996.
- Réale Yves, Dufour Bruno, **Le drh stratège - le mix stratégique des ressources humaines**. Édition d'Organisation. France, 2006.
- Reix Robert, 1998. **Systèmes d'information organisationnels**. Pascal Vidal et Philippe Planeix. Pearson Education. France, 2005.
- Schmidt Géraldine, **Le management : Fondements et renouvellement**. Édition sciences humaines. Paris, Septembre 2008.
- Sveiby Karl Erik, **Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société**. Édition Maxima. Paris, 2000.

- Vazille Robert, **le guide du management des connaissances**. AFNOR. France, 2006.

Revue, Rapports, et Cahiers :

- ABT Laurent, Sommer Eric, **Capitalisation des savoirs et savoir-faire : Méthodologie et retour d'expérience**, la cible : revue francophone du management de projet Numéro 112. Edition Association Francophone de Management de Projet (AFITEP), 2011.
- Askenazy Philippe, Amable Bruno, **Introduction à l'économie de la connaissance**, Contribution pour le rapport UNESCO Construire des sociétés du savoir.
- Barthelme-Trapp Françoise et Vincent Beatrice, **Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale**, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001. Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec.
- BourdonI. & Tessier N. **Management des connaissances et gestion des ressources humaines : l'incontournable tandem**. Revue Economie et Management, Numéro 126, Janvier 2008.
- Chauvet V., **Les facteurs de l'émergence du knowledge management : changements environnementaux, technologiques et organisationnels**, CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, n° 626, Janvier 2004.
- Herrbach Olivier & Mignonac Karim, **Knowledge workers et implication dans la société de l'information : perspectives et limites d'une approche affective**, Revue de gestion des ressources humaines, numéro 41, Juillet-Août-Septembre 2001.
- Koenig Gérard, **L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux**, in Revue Française de Gestion, numéro 97, Janvier-Février 1994.
- Lalouette colin, **Les cahiers de la sécurité industrielle : gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle : état de l'art et illustration dans**

l'aéronautique, Fondation Pour une Culture de Sécurité Industrielle (FONCSI), Paris, 2004.

- Presqueux Yvon avec la collaboration de Durance Philippe, **Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle**, Cahier du LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation), série recherche n°6, Paris Septembre 2004.
- Prévot Frédéric et al. **Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse**, édition Lavoisier/ Revue française de gestion, n° 204, 2010.
- Roberts Kelvin principal auteur, **cadre de gestion des connaissances** : extrait du document de référence : le Guide sur le transfert des connaissances du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Canada, Octobre 2009.
- Vincenti Bruno, **Management des connaissances et fonction ressources humaines : oui, prenons rendez-vous !** Reproduction de l'article paru dans « Management et Conjoncture Sociale » n°616, « Gérer des compétences et manager des connaissances », Automne 2002.
- Wegner E., MC Dermott R. et Snyder W., **Cultivating Communities of Practice**, Cambridge University Press, 1999.

Thèse :

- Alexandre Perrin, **Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise : études de cas chez Lafarge**, thèse de Doctorat, l'Université de Nice Sophia Antipolis- IAE de Nice, Juin 2008.

Mémoires :

- Hamadache Karim, **Le knowledge management : fondements et gestion de projet. Contribution à l'élaboration d'un projet KM au Centre de Recherche et de Développement (CRD) du Groupe SAIDAL**, mémoire de master en management, Alger, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP), 2006.
- Segueni Fadhila, **l'analyse de la démarche Knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne**, mémoire de magistère sous la direction du Dr Aissat Amina, Tizi Ouzou, Université Mouloud Mammeri, 2011.

Annexes

Annexe I

Questionnaire

Ce questionnaire aura une double finalité :

- ✓ Identifier les compétences existantes
- ✓ Faire un état des lieux des caractéristiques de la gestion des connaissances qui existent actuellement au sein de l'entreprise et des difficultés rencontrées.

Fonction :

Nombre d'années d'expérience :

Axe n°1 : Identification du positionnement dans l'organisation et le style de management. .

1. Pouvez-vous nous décrire la fonction que vous occupez ?

.....
.....
.....

2. Avez-vous sous votre responsabilité un groupe de salariés ?

- Oui
Non

3. Vous arrive-t-il de travailler en groupe au sein de votre service/ ou dans un groupe de travail ?

- Oui
Non

Si oui, quel est le rôle que vous occupez habituellement ?

- Animateur
Rapporteur
Membre

4. Quel type de manager que vous-êtes ?

- Démocratique
Participatif
Autoritaire
Laisser-faire

5. Partagez-vous toutes vos connaissances avec les autres éléments du groupe ?

- Oui
Non

6. Êtes-vous favorable au mode de management qui s'opère au sein de l'organisation ?

- Oui
Non

Si non, qu'est ce que vous proposez ?

.....

Annexe I

.....
.....

Axe N° 2 : Déceler le comportement dans l'acte de gestion

7. Utilisez-vous un manuel de procédures lors de l'exécution de votre travail quotidien ?

- Oui
- Non

8. Trouvez-vous ce manuel complet ?

- Oui
- Non

9. Quels sont les moyens que vous utilisez pour résoudre un cas non prévu par le manuel de procédures ?

- Documentation
- Recours aux collègues
- Votre propre expérience
- Autres moyens.....

.....
.....
.....

10. Une fois le problème réglé, est-il formalisé et intégré dans le manuel de procédures de travail ?

- Oui
- Non

11. Une base documentaire existe-t-elle au niveau de SPE ?

- Oui
- Non

Si oui, est-elle numérisée (scannée) ?

- Oui
- Non

12. Avez-vous souvent recours à une documentation, autre que le manuel de procédures ?

- Oui
- Non

Si oui, quel est le moyen d'y accéder ?.....

.....
.....
.....

Annexe I

13. Les informations et les données relatives à votre travail sont-elle accessibles aux autres collègues ?

Oui

Non

14. Avez-vous connu des situations de blocage momentané d'une partie de votre travail dû à l'indisponibilité de l'information ?

Oui

Non

15. Votre SPE dispose-t-elle d'un véritable SI ?

Oui

Non

16. Que pensez-vous des supports informatiques mis à votre disposition ?

Efficace

Inefficace

17. Estimez-vous que votre SPE lors de l'exercice de son métier crée aussi de la connaissance ?

Oui

Non

Si oui, estimez-vous partie prenante de cette création ?

Oui

Non

Axe N°3 : Partage des connaissances

18. Etes-vous favorable à un partage de vos connaissances et de votre expérience avec vos collaborateurs/ collègues?

Oui

Non

Si oui, serait selon vous le moyen approprié pour y parvenir ?

L'observation

Le dialogue

Les supports documentaires

Les canaux de communication

19. Est-ce que vous vous êtes déjà trouvé dans cette situation de partage de connaissances ?

Oui

Non

A quelle fréquence ?

Souvent

Occasionnellement

20. Avez-vous déjà suivi une formation qui vous permettra de transmettre vos connaissances et expériences à vos collaborateurs ?

Annexe I

Oui

Non

21. Y'avait-il des actions RH qui vont dans ce sens :

Oui

Non

Si oui développez.....
.....
.....
.....

22. Si un projet dans ce sens existerait participeriez vous à sa concrétisation ?

Oui

Non

Si oui, quel serait votre rôle.....
.....
.....
.....

23. Etes-vous d'accord pour dire qu'une personne qui part à la retraite, est une perte pour l'entreprise en termes de perte d'un réservoir de connaissances ?

Oui

Non

24. Quelles seraient les conséquences si l'organisation venait à les perdre ?

Risque sur la compétitivité

Peut y remédier facilement grâce à la relève

25. Que fait SPE pour tirer le maximum de connaissances pour la personne retraitable?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Résumé

Aujourd'hui, la firme se trouve confrontée à de nombreuses mutations qui lui imposent de se surpasser. Dans le cadre de l'économie de savoir actuelle, l'entreprise n'a pas été épargnée. Cette dernière doit prendre conscience qu'elle détient un capital de connaissances qui lui est propre et qui est une ressource précieuse et stratégique. A cet effet la gestion des connaissances en tant que discipline à part entière s'est imposée aux entreprises par ses apports, méthodes, outils et modèles.

Les entreprises algériennes commencent à s'intégrer dans cet élan mais d'une manière incomplète. La Société de Production de l'Electricité filiale du groupe Sonelgaz et plus précisément son niveau décentralisé Pôle Centre en est un exemple. En effet, celle-ci gère de la connaissance sans en être consciente.

A cet égard, passer d'une gestion informelle de la connaissance à une gestion formelle, propulsée au niveau stratégique serait bénéfique pour SPE/Pôle Centre. Dans le cadre d'une éventuelle démarche Knowledge Management (KM), SPE/Pôle Centre doit pouvoir compter sur un appui de la direction des ressources humaines et des systèmes d'information pour des apports garantis.

Mot clés :

Economie de savoir, gestion des connaissances, démarche KM, SPE/Pôle Centre

Abstract

Today, the firm is confronted with many changes which force to him to be exceeded. Within the framework of the knowledge based economy, the company was not saved. The latter must become aware that it holds a stock of knowledge proper to it and which is an invaluable and strategic resource. For this purpose the knowledge management as a discipline except for whole was essential on the companies by its contributions, methods, tools and models.

The Algerian companies start to be integrated in this dash but in an incomplete way. The Production company of Electricity subsidiary of the Sonelgaz Group and more precisely its centralized level 'Pôle Centre' in is an example. Indeed, this one manages knowledge without inbeing conscious.

In this respect, to pass from an abstract management of knowledge to a formal management, propelled at the strategic level would be beneficial for SPE/Pôle Centers. Within the framework of a possible approach Knowledge Management (km), 'SPE/Pôle Centre' must be able to count on a support of the direction of human resources and information systems for guaranteed contributions.

Key words:

Knowledge based economy, Knowledge management, approach KM

Introduction Générale

Chapitre I : Le management des connaissances : Les dimensions d'un concept.... 01

Section 1 : Introduction au concept du « management des connaissances ».....	01
1. Les facteurs d'émergence du management des connaissances	01
1.1. Les facteurs environnementaux : mondialisation et TIC.....	01
1.2. L'avènement de l'économie de la connaissance.....	05
2. La connaissance : les contours d'un concept	11
2.1. Les connaissances caractéristiques et nature	11
2.2. Les composantes de la connaissance	16
Section 2 : Enjeux du management des connaissances.....	19
1. Définition et objectifs du management des connaissances	19
1.2. Définitions	19
2.2. Enjeux et apports du KM	21
2. Le management de la connaissance, une approche complexe	23
2.1. L'entreprise : Production des biens et des services et des connaissances.....	24
2.2. Le management des connaissances, élément de management stratégique	25
2.3. Le renouveau du management des connaissances à travers les TIC.....	27
2.4. Le management des connaissances : une approche managériale centrée sur le facteur humain.....	28

Chapitre II : Le contenu de la gestion des connaissances..... 31

Section 1 : Le cadre théorique de la gestion des connaissances	31
1. Le développement de la gestion des connaissances au sein de l'organisation	31
1.1. L'évolution du modèle basé sur les connaissances au sein de l'organisation ...	31
1.2. Le mode de développement des connaissances	39
2. Le processus de la gestion des connaissances	44
2.1. Les facettes de la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise.....	44
2.2. Le processus de gestion des connaissances	47
Section 2 :L'application contextuelle de la gestion des connaissances (emploi de la gestion des connaissances dans un contexte appliqué)	51
1. L'entreprise apprenante.....	51
1.1. Les pratiques d'apprentissage au sein de l'entreprise apprenante	52
1.2. L'apprentissage individuel et organisationnel	53
2. La gestion des connaissances en pratiques	57
2.1. Les Méthodes de la gestion des connaissances.....	57

Table des matières

2.2. Stratégie de mise en œuvre et fondement d'une démarche KM	67
2.3. La dimension humaine de la gestion des connaissances : les implications pour la fonction RH	73
Chapitre III: Présentation de l'entreprise, terrain et démarche de recherche	82
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	83
1. La présentation générale de SONELGAZ	83
1.1. Evolution historique de SONELGAZ.....	83
1.2. L'organisation actuelle du Groupe SONELGAZ.....	85
2. Présentation de la filiale SPE	86
2.1. Au niveau SPE siège.....	86
2.2. Au niveau SPE Pôle.....	89
Section 2: L'approche méthodologique	93
1. Pourquoi le KM au sein de SPE niveau Pôle	93
1.1. Une démarche KM en tant que facteur clé de succès pour SPE niveau Pôle	93
1.2. Les apports potentiels du KM au niveau de SPE	94
2. Méthodologie de recherche.....	95
2.1. Quelques rappels.....	96
2.2. Les objectifs méthodologiques.....	97
Chapitre IV : Le management des connaissances au sein de SPE/pôle : état des lieux et perspectives	101
Section 01 : Le KM au sein de SPE : état des lieux.....	102
1. Etat des lieux : analyse documentaire	102
1.1 La formation : un moyen de développement des connaissances	102
1.2 La préparation de la relève	105
2. Approche terrain : observation et analyse du questionnaire	111
2.1. Vérification du modèle Nonaka et Takeuchi	111
2.2. Analyse du questionnaire.....	114
Section 2 : Analyse des faits et propositions	126
1. Analyse critique	126
1.1. Analyse de l'état des lieux	126
1.2. Les cinq facettes de la problématique KM au sein de SPE/pôle.....	131
2. Suggestions et propositions	132
2.1. La dimension organisationnelle et culturelle	132
2.2. Démarche KM formalisée	134

Table des matières

Conclusion Générale

Bibliographie

Annexes

Résumé