

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THÈME :

Impact du management de la connaissance sur la performance organisationnelle

Cas : TONIC INDUSTRIE

Bou-Ismail

Elaboré par :

KAHAR Ahlem

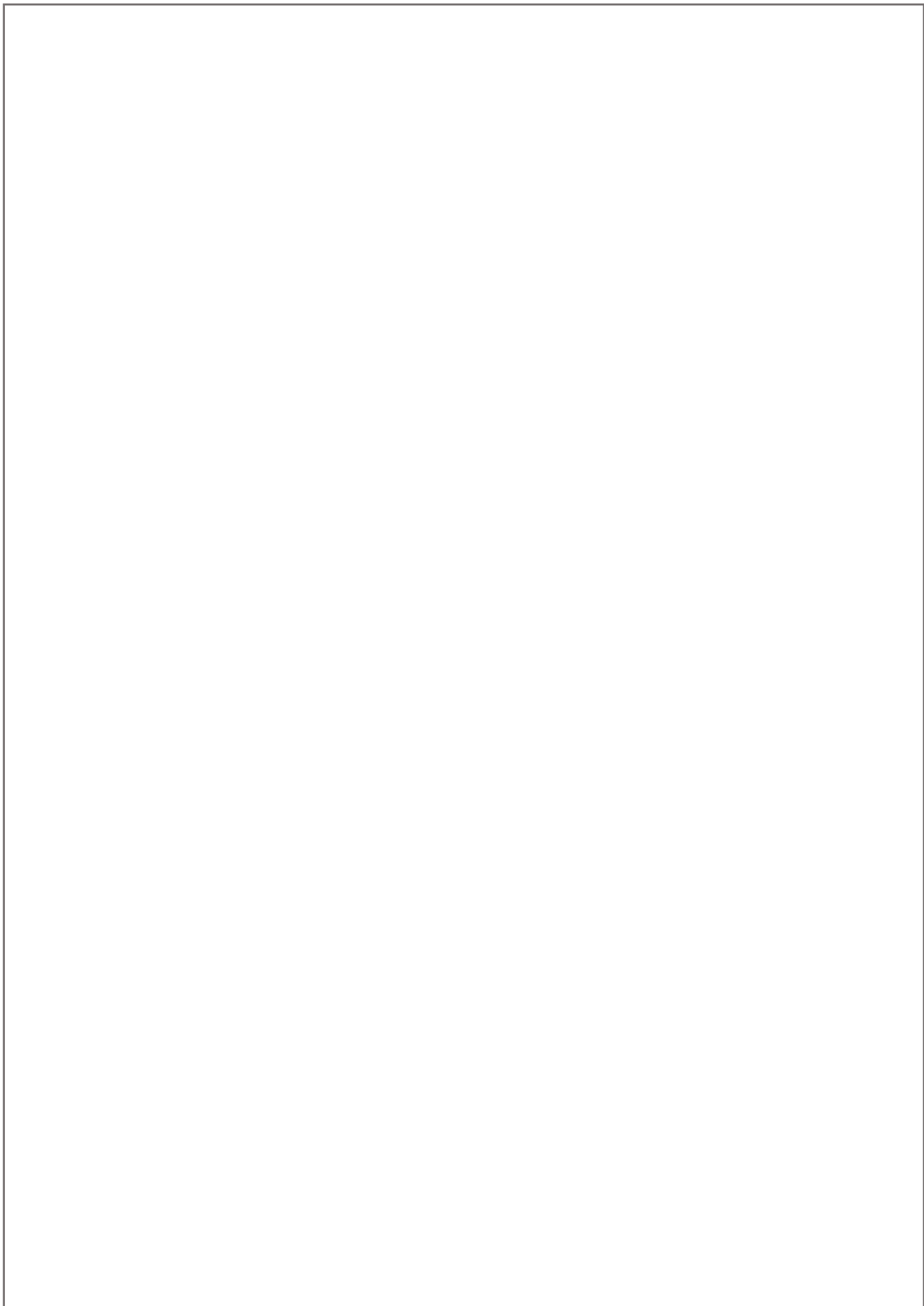
Encadré par :

Dr. TOURI Rosa

Lieu de stage : Tonic Industrie

Période de stage : 30/06/2021 au 31/08/2021

2020/2021



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THÈME :

**Impact du management de la connaissance sur la
performance organisationnelle**

Cas : TONIC INDUSTRIE

Bou-Ismaïl

Elaboré par :

KAHAR Ahlem

Encadré par :

Dr. TOURI Rosa

Lieu de stage : Tonic Industrie

Période de stage : 30/06/2021 au 31/08/2021

2020/2021

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes très chers parents KAHAR Boumediene et TALHA Hamida qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.

A l'âme de mon grand-père KAHAR Slimane.

A l'âme de mon oncle KAHAR Mohamed.

A mes sœurs Hala, Maria, Nossaiba, Imen et Lamia.

A mon cher frère Abderrazak.

A mes amis et spécialement Abdallah.

A l'âme de mes grand parents BENGUYTON ZOIRA, et TALHA BELKHEIRAT.

A ma grand-mère AYOUB OUM ALKHIR.

Et à toutes les personnes qui m'ont soutenu durant l'élaboration de ce travail.

Vous qui avez toujours cru en moi, MERCI

AHLEM

Remerciements :

*La première personne que nous tenons à remercier est notre encadrante **Dr ROSA TOURI**, pour l'orientation, la confiance, la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port. Qu'il trouve dans ce travail un hommage vivant à sa haute personnalité.*

*Nos remerciements s'étendent également à **Mr. FERSAOUI MOUFID** le directeur de la direction de système d'information de l'entreprise Tonic Industrie et à tout le personnel de cette entreprise et spécialement :*

*Mme. **AKNOUNE Radia**, nous voudrions également dire grand merci pour l'accueil, la collaboration et la disponibilité dont nous avons bénéficié durant notre présence.*

Résumé

L'objectif de ce travail est d'étudier l'impact du management des connaissances sur la performance organisationnelle. Et de connaître leur impact sur la productivité et l'apprentissage des employés, sur la satisfaction de ses clients, et sur le processus de la prise de décisions

L'hypothèse centrale stipulant qu'il existe un lien positif entre la GDC qui règne au sein d'une Entreprise et les capacités de celles-ci à atteindre une performance organisationnelle.

Pour ce faire nous partons du constat, issu de la littérature, signifier que l'entreprise en position de force, si les pratiques de la gestion des connaissances sont bien installées dans l'entreprise, et ces constats théoriques, sont que partiellement confirmés au sein de l'entreprise qui appliqué la GDC, mais ne parvient pas entièrement à développer ses outils et ses méthodes.

Nous avons conduit un sondage sur un échantillon de 50 personnes travaillant à une enquête quantitative à travers un questionnaire qui distribuer aux 50 cadres et cadres supérieurs, nous démontrons qu'il y un impact positif de la GDC sur l'apprentissage ainsi sur la prise de décisions et en plus sur la satisfaction des clients.

Mots clés :la gestion des connaissances, la performance organisationnelle, la productivité, la satisfaction des clients ; l'apprentissage individuelle ; le processus de prise de décision.

Abstract

The objective of this work is to study the impact of knowledge management on organizational performance. And to know their impact on the productivity and learning of employees, on the satisfaction of its customers, and on the process of decision making.

The central hypothesis is that there is a positive link between the knowledge management in a company and its ability to achieve organizational performance.

To do this we start from the observation, from the literature, that the company in a strong position, if the practices of knowledge management are well installed in the company, and these theoretical findings, are only partially confirmed within the company that applies the KM, but does not manage to fully develop its tools and methods.

We conducted a survey on a sample of 50 peoples working on a quantitative survey through a questionnaire that distributed to 50 executives and senior managers, we show that there is a positive impact of the KM on learning and decision-making and in addition on customer satisfaction.

Key words: knowledge management, organizational performance, productivity, customer satisfaction; individual learning; decision making process.

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Résumé

Abstract

Introduction Générale.....I

Chapitre I : Management de la connaissance 2

Section 01 : la connaissance 2

Section 02: Management de connaissance et ses axes d'amélioration 13

Section 03 : les outils et les méthodes du management de la connaissance 27

Chapitre N° II : Généralité sur la performance organisationnelle..... 35

Section 01 : le cadre théorique de la performance : 36

Section 02 : la performance organisationnelle et ces critères de mesures..... 45

Section 03 : la contribution du management de la connaissance sur la performance organisationnelle 66

Chapitre III : Méthodologie de Recherche et Résultats 70

Section 01 : La méthodologie de recherche 71

Section 02 : Présentation de Tonic Industrie..... 75

Section 03 : Analyse et interprétation des résultat 88

Conclusion générale 115

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations

Abréviation	Désignation
ACAP	L'Accord sur la conduite de l'activité professionnelle.
AIK	Systèmes des réseaux d'acteurs (A), systèmes d'information (I), patrimoine de connaissances (K).
BSC	Le Balanced Scorecard
CEDEC	Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire.
EH	Efficacité humaine.
ERP	Enterprise Resource planning
GC /GDC	La gestion de la connaissance
GED	Gestion électronique de documents
GEIDE	Gestion électronique d'informations et de documents existants.
GRH	Gestion des ressources humaines
KADS	Knowledge acquisition and documentation structuring
KALAM	Knowledge And Learning in Action Mapping.
Km	Knowledge management
KPIs	Key Performance Indicators
MASK	Method for Analysing and Structuring Knowledge).
MDC	Management de la connaissance .
MEREX	Mise en règle de l'expérience.
MKSM	Methodology for Knowledge System Management.
OCDE	Organisation de coopération et développement économique.
OIDC	(O)Système Opérant, système d'Information(I), système de Décision(D), patrimoine de Connaissance(C).
OST	Organisation scientifique du travail.
R/D	Recherche et développement
REX	Retour d'expérience.
ROE	Return on equity.
ROI	Return on investment.
SECI	Socialisation, extériorisation, combinaison, et intériorisation
SGBD	Le système de gestion des bases de données.
SIG	Soldes intermédiaires de gestion.
TBP	Tableau de bord prospectif
TIC	Télécommunication information communication

Liste des tableaux

N° tableaux	Titres	Pages
N° :01	Les définitions de la connaissance	04
N° :02	La différence entre connaissance et information	07
N° :03	Le model de la performance	48
N° :04	Effectifs par la catégorie socio-professionnelle de Tonic	81
N° :05	La répartition de l'échantillon selon le sexe	88
N° :06	La répartition de l'échantillon selon l'Age	89
N° :07	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	90
N° :08	La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle	90
N° :09	La répartition selon l'ancienneté au sein de Tonic	91
N° :10	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté hors Tonic	92
N° :11	Statistique de fiabilité Alpha de Cronbach de tous éléments	93
N° :12	L'intervalle des moyennes minimales et maximales	94
N° :13	Description des items de la variable de gestion de la connaissance	95
N° :14	Description des items de la variable productivité	96
N° :15	Description des items de la variable satisfaction des clients	96
N° :16	Description des items de la variable apprentissage individuel	97
N° :17	Description des items de la variable processus de la prise de décision	97
N° :18	Récapitulatif des modèles	98
N° :19	ANOVA	99
N° :20	Coefficients	99
N° :21	Récapitulatif des modèles productivité	100
0N° :22	ANOVA de la variable de productivité	100
N° :23	Coefficients de la variable productivité	101

N° :24	Récapitulatif des modèles de la variable satisfaction des clients	101
N° :25	ANOVA de la variable satisfaction des clients	102
N° :26	Coefficients de la variable satisfaction des clients	102
N° :27	Récapitulatif des modèles de la variable apprentissage individuel	103
N° :28	ANOVA de la variable apprentissage individuel	103
N° :29	Coefficients de la variable apprentissage individuel	103
N° :30	Récapitulatif des modèles de la variable processus de prise de décision	104
N°31	ANOVA de la variable de processus de décision	105
N° :32	Coefficients de la variable prise de décision	105
N° :33	Synthèse des résultat obtenus	106

Liste des figures

N° figures	Titres	Pages
N° :01	De l'information à la connaissance	05
N° :02	L'articulation sous forme d'une chaîne	06
N° :03	L'articulation sous forme d'une pyramide	06
N° :04	La représentation de la connaissance tacite et explicite	10
N° :05	Les modes de conversion des connaissances	12
N° :06	Les facettes de la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise	20
N° :07	Le modèle OI DC	21
N° :08	Le modèle AIK	22
N° :09	Le modèle de la marguerite -les processus clés de la gestion des connaissances	23
N° :10	L'axe de progrès	25
N° :11	Le principe de base de méthode REX	29
N° :12	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	40
N° :13	Le triangle de la performance	41
N° :14	Le modèle de performance de E.M Morin et A.Savoi et G.Beaudin	49
N° :15	Le Balanced Scorecard des indicateurs organisés en quatre perspectives	58
N° :16	La chaîne de causalité au sein un Balanced Scorecard	58
N° :17	La relation entre connaissance, gestion de la connaissance et performance organisationnelle	65
N° :18	Le Modèle et variables d'étude	72
N° :19	Le positionnement Géographique site Bou Ismail	79
N° :20	Le positionnement Géographique site chaiba	80
N° :21	L'effectif par tranche d'âge	81
N° :22	L'effectif de Tonic par sexe	82
N° :23	L'effectif par nature de fonction	82
N° :24	L'organigramme EPE Tonic Industrie	87
N° :25	La répartition de l'échantillon selon le sexe	88
N° :26	La répartition de l'échantillon selon l'âge	89
N° :27	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude	90
N° :28	La répartition de l'échantillon selon la catégorie - socioprofessionnelle	91
N° :29	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein Tonic	92
N° :30	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté hors Tonic	93

Introduction Générale

Il est clair que les connaissances emmagasinées par une entreprise constituent, pour elle, un actif intangible inestimable. En effet, l'information détenue par ses travailleurs et dans ses bases de données génère, à son tour, de nouvelles connaissances au travers de divers processus, projets et méthodologies. Pourtant, tout ce savoir ne sert à rien si l'entreprise n'est pas capable d'identifier, d'organiser et de transmettre ces connaissances.

CEDEC (Corporation d'employabilité et de développement économique communautaire) croient que la bonne gestion des connaissances afin de pouvoir augmenter sa productivité et son rendement, de tirer parti du potentiel de son personnel, d'optimiser sa prise de décisions et d'acquérir, finalement, un avantage concurrentiel lui permettant de se démarquer des autres.

À l'heure actuelle, les entreprises amassent d'énormes quantités de données, grâce aux avancées technologiques. Mais, lorsqu'on parle de gestion des connaissances, on ne fait pas uniquement référence à l'organisation du Big Data ou à l'utilisation d'outils permettant d'accumuler certaines données. Non, la gestion des connaissances va bien au-delà ! Son objectif est de pouvoir utiliser toute l'information qui existe à propos des produits, des processus, des clients, des salariés ou des fournisseurs d'une entreprise, ou de son environnement entrepreneurial, à son profit (information qui, comme on l'a déjà vu, est généralement non structurée et détenue uniquement par les travailleurs) ¹

L'instabilité de l'environnement contraignent l'entreprise comme à être plus performante que par le passé, à mutualiser et capitaliser ces expériences. Or, les risques de redondance et d'actions répétitives sont extrêmement élevés, notamment dans les grands groupes, et le haut niveau de performance qu'ils doivent atteindre passe essentiellement par une plus grande relativité. Le temps est toujours un facteur-clé dans le processus de décision.

Ainsi, un programme de knowledge management efficace permettra à l'entreprise de réutiliser tout ou partie d'une expérience similaire et ainsi de gagner beaucoup de temps par rapport à d'autres qui doivent inventer la solution. En d'autres termes, le knowledge managent permet

¹ Article CEDEC disponibilité sur le site <https://cedecblogfr.com/blog/limportance-de-la-gestion-des-connaissances-dans-l-entreprise> consultée le 14 /09 /2021 01 :52).

d'avoir une longueur d'avance et de réduire les coûts en accélérant les travaux, pour gagner en expérience et en compétences et empêcher de commettre deux fois les mêmes erreurs.

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

conclure l'adaptation des pratiques de la gestion de la connaissance à travers l'application de ses différentes méthodes , et ses outils qui est une de ces options stratégiques possibles s'offrant aux organisations de réaliser et améliorer son performance organisationnelle ; en façon plus précise le partage de connaissance qui est déjà été créer et développer au sein de l'organisation conduite a d'organiser les ressources et les moyens d'une manière plus efficace soit au niveau stratégique ou bien opérationnelle ,qui influence directement sur le rendement des employés et leurs productivité et leurs apprentissage et sur les partie prenant et la satisfaction de leurs clients et sur le processus de la prise de décision et la capacité des dirigeant de prendre des décision dans les cas urgent.

Dans le cadre de notre recherche nous nous sommes interrogées sur le lien qui peut exister entre les pratiques de gestion des connaissances et la performance organisationnelle dans les entreprises algériennes, notre choix s'est porté sur l'entreprise Tonic Industrie. Cette recherche vise à répondre à la question suivante :

Quel est l'impact de la gestion des connaissances sur la performance organisationnelle au sein de l'entreprise TONIC Industrie ?

Afin de répondre à cette question centrale, nous posons les questions secondaires suivantes :

Question secondaire n°1 : Quel est l'impact du management des connaissances sur la productivité de l'employé et de l'entreprise TONIC ?

Question secondaire n°2 : Quel est l'impact du management des connaissances sur l'apprentissage des employés de TONIC ?

Question secondaire n°3 : Quel est l'impact du management des connaissances sur la satisfaction des clients de l'entreprise TONIC ?

Question secondaire n°4 : Quel est l'impact du management des connaissances sur le processus de prise de décision au sein de l'entreprise TONIC ?

Nous adopterons dans notre recherche une démarche hypothéticodéductive.

- **Hypothèse n°1** : : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur la productivité des employés de TONIC .

- **Hypothèse n°2** : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur l'apprentissage des employeurs de l'entreprise TONIC.
- **Hypothèse n°3** : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur la satisfaction des clients de TONIC
- **Hypothèse n°4** : la mise en place de la KM par TONIC Industrie incite son personnel à la participation dans le processus décisionnel de TONIC.

Pour mener à bien notre travail, cette recherche s'est construite autour d'une hypothèse centrale à savoir : les pratiques de gestion des connaissances contribuent à l'amélioration de la performance organisationnelle. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour une méthode quantitative de traitement des données.

Démarche méthodologique :

Rappelons que notre problématique de recherche vise à déterminer quelle est l'influence de La GDC sur la performance organisationnelle.

Pour mener à bien cette recherche, il a été fait ce qui suit :

Recherches bibliographiques et documentaires :

Enquête : (questionnaire) auprès de l'entreprise concernée Tonic Industrie.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à notre problématique de départ, affirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons adopté une méthodologie qui nous permet de mesurer l'impact de la gestion de la connaissance sur la performance organisationnelle

La méthodologie utilisée repose sur deux approches :

- 1- **Une approche théorique** : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, site internet.)
- 2- **Une approche empirique** : la méthode retenue pour cette étude est « l'étude de cas » car il est question dans cette étude de comprendre et d'analyser l'impact de la GDC sur la performance organisationnelle.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude l'entreprise « TONIC ».

Le recueil des données pour notre étude exploratoire s'est fait par biais du questionnaire distribué auprès d'un échantillon de 50 employés (cadres) au sein de l'entreprise Tonic.

Notre approche empirique est quantitative.

Structure du mémoire

Pour pouvoir apporter des réponses à nos questions de recherche, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres, les deux premiers sont les résultats d'une recherche théorique, alors que le dernier fait l'objet d'une vérification empirique.

Le premier chapitre a pour rôle d'éclairer sur la notion de management des connaissances, ses approches, de ses modèles, ses outils et ses méthodes.

Le deuxième chapitre est consacré au concept de la performance, ainsi qu'au lien entre le management des connaissances et la performance organisationnelle.

Le dernier chapitre vise à vérifier empiriquement la question de départ et d'apporter des réponses à aux hypothèses posées.



Chapitre I : Management de la connaissance

Chapitre I : management de la connaissance

Introduction

La gestion des connaissances devient depuis quelques années une préoccupation industrielle majeure, que ce soit pour faire face à des pertes de connaissances suite aux départs de personnes, ou pour que les entreprises utilisent mieux les connaissances qu'elles possèdent, ou pour faire face aux nouvelles exigences d'une économie mondialisée, ou encore pour acquérir un nouvel avantage concurrentiel.

Le présent chapitre a pour objet de présenter les éléments théoriques qui sous-tendent du knowledge management ; il est subdivisé en trois sections consacrées aux définitions des concepts de base pour le KM, dans une première section nous allons présenter la définition de la connaissance et les quatre termes de cette notion, la distinction entre elles, ces caractéristiques, ces sources, ces types et ces modes.

Dans la deuxième section nous met en évidence sur les origines de KM, sa définition, le processus de capitalisation, ces objectifs et ces axes d'amélioration.

Et enfin dans le troisième chapitre nous met la lumière sur les différentes méthodes et les outils de KM.

Section01 : la connaissance

Comprendre les mécanismes de la gestion des connaissances nécessite de savoir avant tout définir la notion de connaissance en commençant par la positionner par rapport à un ensemble de notions voisines : donnée, information, compétence. M. Ferrary et Y. Pesqueux écrivent que le management de la connaissance se construit sur une gradation qui s'établit entre quatre notions contiguës, Nous reprendrons donc cette gradation pour aborder la question du management de la connaissance

Donc l'objectif de cette section est de préciser ce concept en présentant son cadre théorique pour pouvoir mieux le cerner. Nous serons amenés à le définir et préciser ses formes (information, donnée, connaissance...) e, l'articulation et la distinction entre ces concepts, les caractéristiques, les sources des connaissances et finalement ces types et ces modes de conversion.

1. le processus de création de la connaissance

1.1Donnée

Pour Jean-Yves PRAX dans son guide du knowledge management définit la donnée comme « *un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel, elle peut être qualitative (exemple : il*

Chapitre I : management de la connaissance

*fait beau) ou quantitative (exemple : la température est de 24°C). Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité ».*²

On outre, Claire BEYOU dans son ouvrage *Manager les connaissances* « *la donnée est un élément de base d'information symbolique ; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement* »³.

Nous pouvons dire que la donnée est un élément n'est pas traitée par des processus de condensation, donc elles peuvent être considérées comme l'élément d'origine, le résultat d'observation et la matière première pour discriminer l'information.

1.2 L'information

Il y a plusieurs définitions de l'information, nous allons présenter quelques définitions : Jean-Yves PRAX définit l'information comme « *Une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif* »⁴.

On outre, Nada et al définissent l'information dans son ouvrage collectif comme « *donnée dans un contexte significatif, souvent dans un message* »⁵

En plus, Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX : définissent l'information comme « *Une donnée ou ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens* ».

Pour les mêmes auteurs : « *information peut être défini comme un ensemble de données replacées dans un contexte et porteur d'un sens particulier* »⁶.

Information résulte de données interprétées d'une façon objective c'est-à-dire le passage de la donnée vers l'information est propre à son détenteur.

1.3 La connaissance

Nous avons choisi de considérer dans ce mémoire que la connaissance et le savoir sont des synonymes.

On outre, pour Bourdon Isabelle et Tissier Nathalie une connaissance comme « *multi-facettes et polysémique* »⁷,

² PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

³ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003, p.28.

⁴ PRAX Jean-Yves, op.cit., p36.

⁵ Nada et al , (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, journal of knowledge management, Vol. 7, No. 4, p76-77).

⁶ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, Paris, 2006, p.17

Chapitre I : management de la connaissance

Elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en termes de formalisation et de théorisation, la connaissance se définit comme :

Tableau 1 les définitions de la connaissance

Auteurs	Définition de la connaissance
Maglitta, (1996)	« <i>L'information a rendu exigible</i> » ⁸
Vance, (1997)	« <i>Information qui a été authentifiée et rectifie vraisemblablement</i> » ⁹
Davenport et Prusak, (1998)	« <i>Est un mix évolutif d'expériences, des valeurs, de l'information contextuelle, de la perspicacité experte et de l'intuition au sol qui fournit un environnement et un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations</i> » ¹⁰
Bourdreau et Couillard, (1999)	« <i>Expertise professionnelle appropriée pour le domaine</i> » ¹¹
(Vail, 1999)	« <i>Information a rendu exigible d'une manière dont ajoute la valeur à l'entreprise</i> » ¹²

1.4 La compétence

Beaucoup d'entreprise ont tenté de trouver des compromis afin de pouvoir répondre à la question « comment définir la compétence ? ». L'accord ACAP 2000 a désigné la compétence comme un « *savoir-faire opérationnel validé ou, le savoir correspond aux connaissances et à l'expérience du salarié (degrés d'expertise, maîtrise de certaines activités)* »¹³

La notion de compétence est analysée à travers deux perspectives : la perspective de la formulation en gestion des ressources humaines et la perspective stratégique. Une organisation dont le capital informationnel est fondé sur les compétences et une organisation qui met en avant ces deux perspectives. La notion de compétences est souvent confondue avec celle de connaissance, mais nous montrerons ici que ces deux notions sont différentes. L'on parle de nos jours de « compétence » là où il s'agissait autrefois de « qualification ».

On outre, Prax (2000), définit la compétence comme « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type*

⁷ Bourdon Isabelle, Tissier Nathalie, Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ? journées d'études CLR, thème : Management des Technologies Organisationnelles, 25 Septembre, 2008, p2.)

⁸ Richard C. et al , The five-tier knowledge management hierarchy, journal of knowledge management, Vol. 10, No. 1, 2006, p20

⁹ Idem

¹⁰ Bourdon I, Tissier N, op.cit. p.02.

¹¹ Richard et al, op. Cite. P20.

¹² Idem

¹³ AUBERT. J, GILBERT. P, « Management des compétences : réalisation, concepts, analyses », Dunod, Paris, 2002, P.112.

Chapitre I : management de la connaissance

situation donnée »¹⁴. Pour lui, la compétence est donc fortement ancrée dans l'action. Pour la différencier de la connaissance,

Reprenons la définition de G. de Terssac (1995) qui considère la compétence comme « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ». ¹⁵

Selon Ledru M et Michel S. La compétence est définie comme : « *la capacité à résoudre un problème (à réaliser une activité) dans un contexte professionnel donné, de façon à répondre aux exigences de l'organisation* ». ¹⁶

2. L'articulation et la distinction entre les concepts, « donnée, information, connaissance et compétence »

2.1 L'articulation :

Il existe une articulation entre les quatre (04) notions « donnée, information, connaissance et compétence ». La donnée représente ce que l'on a collecté, elle constitue la matière première détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible,

Ensuite, avec la juxtaposition de données de différentes natures, on aura une information stockée dans nos têtes, ou bien dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données etc.

L'individu va par la suite s'approprier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre le schéma suivant :

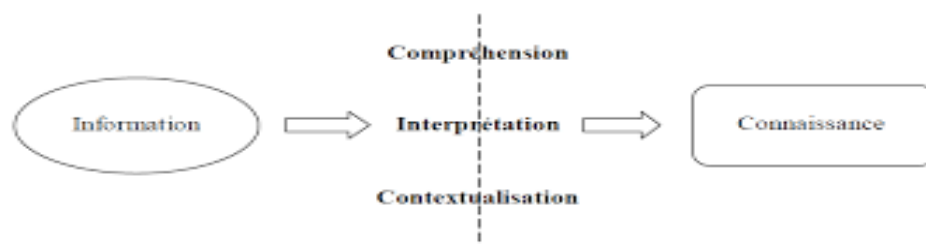


Figure 1: de l'information à la connaissance

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

¹⁴ Prax J.-Y., « Le guide du knowledge management », Dunod, Paris, 2000.p

¹⁵ G. de Terssac, Savoirs, « compétences et travail, Octarès, Toulouse », 1995, pp. 223-247

¹⁶ Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI », p22.

Chapitre I : management de la connaissance

Ensuite, les différents types de connaissances acquises par l'individu vont être transformés en actions à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence. Cette articulation peut être représentée, soit sous forme d'une chaîne, soit sous forme d'une pyramide comme le montre les schémas ci-après :

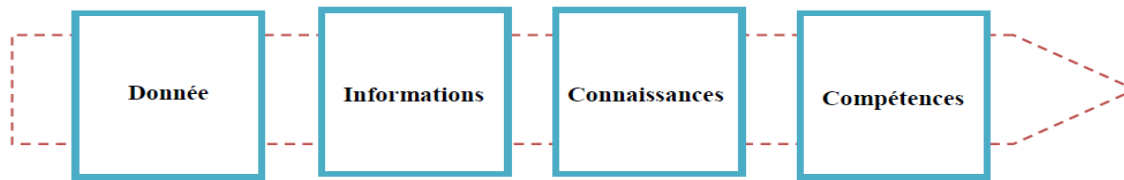


Figure 2:l'articulation sous forme d'une chaîne

Source : Manfred Marck, « L'organisation apprenante » comme système de transformation de la connaissance en valeur », RFG N° 69 Septembre – Octobre 1992.

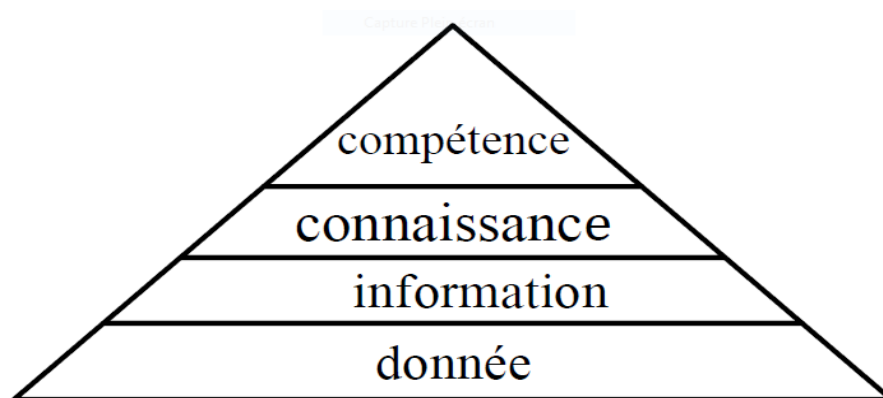


Figure 3:l'articulation sous forme d'une pyramide

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

2.2 Distinction entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance »

2.2.1 la distinction entre donnée et connaissance :

Dupuichi-Rabasse considère que : « La donnée est une matière première stockée dans une base de données, elle est indépendante de l'être humain, tandis que la connaissance n'est pas destinée pour le stock, elle a une dimension tacite, c'est-à-dire qu'elle est toujours dépendante de l'esprit humain »¹⁷.

¹⁷ Dupuichi-Rabasse Françoise, « Gestion des compétences et management des connaissances », éditions Liaisons, 2002, p 76.

Chapitre I : management de la connaissance

2.2.2 la distinction entre information et connaissance :

Balnisse présente cette distinction selon quatre caractéristiques : la nature, la transmission, la reproduction et la capacité par le tableau suivante¹⁸ :

Tableau 2 :la différence entre connaissance et information

	Information	Connaissance
La nature	Tangible	Intangible
La transmission	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile Nécessite un apprentissage
La reproduction	Facilement copiable	Difficilement reproductible car dépendante de la compréhension de chaque individu
La capacité	Réduction de l'incertitude	Compréhension

Source :(Hautdidier, 2006, p 19)

Pour Foray « *La connaissance possède quelque chose plus que l'information ; elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer de nouvelles connaissances et informations. Une personne qui possède des connaissances dans certain domaine (théorique ou pratique) est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations relatives à ce domaine. Ainsi la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées* »¹⁹

2.2.3La distinction entre la compétence et la connaissance

Si nous parlons de compétence, nous nous référons au champ d'action ; elle est la capacité de mobiliser les connaissances efficacement et Compte tenu du contexte pour produire des actions réussies, c'est-à-dire que les compétences sont Mettre en œuvre différents types de connaissances, un comportement approprié contexte, processus de résolution de problèmes et interaction avec l'environnement.

¹⁸ Hautdidier Florence Stenuit, « Créer et animer des communautés de pratique : Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil », Thèse de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut national des techniques de la documentation, Paris, 2006, p19.

¹⁹ Foray Dominique, « l'économie de la connaissance », Casbah éditions Alger,2004, p09.

Chapitre I : management de la connaissance

3. Caractéristiques et sources des connaissances :

3.1 les caractéristiques des connaissances :

K.Arrow attribue à la connaissance les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés :

– « Elle n'est pas contrôlable car une personne qui diffuse sa connaissance en est « dépossédée » (au sens de la perte de propriété) sans être rétribuée alors que d'autres peuvent l'utiliser. Or, pour être enrichie (car si non elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée ;

– Elle est non rivale sur le plan de sa « consommation ». Par conséquent, dans l'univers de la théorie microéconomique néoclassique, le prix d'une connaissance ne peut être fixé puisque son coût marginal est nul ;

– Elle est cumulative car le flux dépend du stock disponible ». ²⁰

Selon Gupta, Wiig et Sammer

« La connaissance est caractérisée par :

- ✓ L'intangibilité : le niveau approprié de description des actifs des connaissances est toujours en discussion.
- ✓ La mesurabilité : il est difficile d'estimer la valeur de la connaissance et l'impact d'un investissement dans la connaissance.
- ✓ La puissance extraordinaire : la connaissance est créée dynamiquement (par des changements aux structures cognitives), elle est intrinsèquement liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand-t-elle est employée, elle n'est pas consommée (ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'ajouter, de ce fait augmentant sa valeur. » ²¹ ; ²² ; ²³

3.2. Les sources de connaissances

Roy considère que : La connaissance peut être collectée de plusieurs sources, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite).

²⁰ Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « Management de la connaissance », édition ECONOMICA, Paris, 2006, P27

²¹ Gupta Babita, et Al ,« Knowledge management », chapter 9,2004, p491, p492.

²² **Wiig**, Karl M, Knowledge Management: An Introduction and Perspective, Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 1, 1997, p12.

²³ Sammer Martin et Al, An Illustrated Guide to Knowledge Management, Wissensmanagement Forum, Graz, Austria, ,2003, p03

Chapitre I : management de la connaissance

Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types :

- **Documenté** : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.
- **Non documenté** : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.²⁴

4. les types et les modes de conversion des connaissances

4.1 les types des connaissances :

Une compréhension du concept de la connaissance et sa classification est importante parce que le développement théorique dans le domaine du management des connaissances est influencé par la distinction parmi les différents types de connaissances.

La classification de la connaissance est basée sur les processus du management des connaissances. En effet, il existe plusieurs classifications de la connaissance.

4.1.1 La connaissance tacite et la connaissance explicite

Dans la littérature du management des connaissances, la distinction la plus fréquemment utilisée est celle entre la connaissance tacite et la connaissance explicite (la dimension épistémologique).

4.1.1. 1.La connaissance tacite

Selon Dietrich et Cazal, (La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné, elle est enracinée à un niveau subconscient et de ce fait, elle est difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres)²⁵.

Selon Nonaka, la connaissance tacite est composée de deux dimensions cognitives et technique :

- La dimension cognitive : concerne les connaissances permettant de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue ;

²⁴ Roy. Jean, , A knowledge-centric view of situation analysis supportsystems, Technical Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January,2007, p45

²⁵ Dietrich Anne et Cazal Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003, p14.

Chapitre I : management de la connaissance

- La dimension technique concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique²⁶

4.1.1.2 La connaissance explicite :

Selon Kipling La connaissance explicite est la connaissance qui est codifiée et transmise dans un langage formel et systématique²⁷

Selon Nonaka et Takeuchi la connaissance explicite définit comme : « Les connaissances explicites sont les connaissances articulées, formalisables et transmissibles via des symboles ou un langage naturel »²⁸. Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, etc. Ces connaissances peuvent migrer facilement dans l'organisation et peuvent être accessibles à d'autres organisations et, éventuellement, aux concurrents.

Pour Nonaka et Takeuchi (1995) « les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées. Au contraire, elles se complètent mutuellement et la création de nouvelles connaissances au sein des organisations est le fruit de l'interaction entre ces deux types de connaissances » (Nonaka & Takeuchi 1995, p.61). Cette interaction se fait de manière continue et dynamique en quatre modes de conversion : socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison (voir Figure 4)

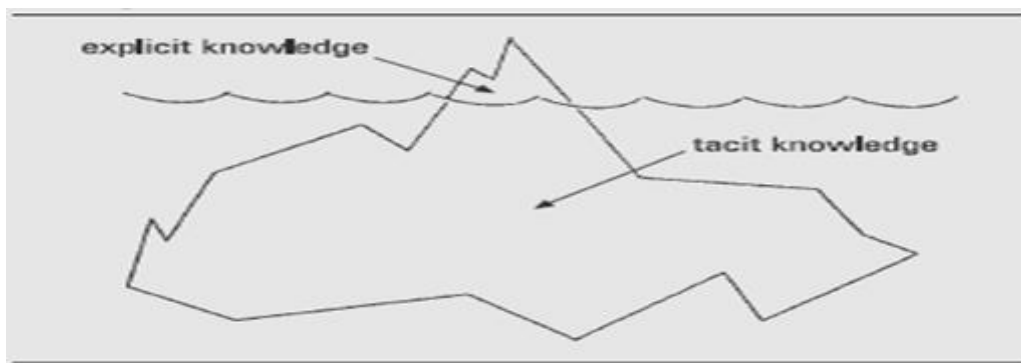


Figure 4:représentation de la connaissance tacite et explicite

Source (Beijerse, 1999, p 100)

4.1.2. La connaissance individuelle et la connaissance collective

La dimension ontologique représente les différents niveaux de la connaissance : la connaissance individuelle et la connaissance collective.

²⁶ Nonaka Ikujiro, Konno Noboru, , The concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge Creation, California management review, Vol. 40, No. 3,1998, p42

²⁷ Kipling Rudyard, « Knowledge Management Framework for Government, National Institute for Smart Government, Hyderabad », INDIA,2007, p 05

²⁸ Nonaka I, Takeuchi H « The Knowledge Creating Company », Oxford University Press, 1995.p59

Chapitre I : management de la connaissance

4.1.2.1 La connaissance individuelle

La connaissance individuelle représente l'ensemble cognitif d'un individu. Elle se définit aussi comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes et elle est tenue et maîtrisée par l'individu.

4.1.2.2 La connaissance collective

La connaissance collective est la connaissance qui permet à un groupe de personnes de réaliser des tâches complexes et propres à l'entreprise, et qui serait difficile à imiter. Elle est attachée à un groupe agissant dans un cadre professionnel donné.

En outre, c'est une connaissance qui est appropriée dans un environnement spécifique (comme l'entreprise), elle comprend les connaissances individuelles qui atteignent seulement son plein potentiel une fois combinées avec les autres (ex. un joueur de football joue mieux dans le groupe qu'individuel), elle est acquise collectivement par les individus dans une situation donnée.

Il y a la connaissance collective tacite et explicite : La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise ²⁹.

– La connaissance collective explicite est le résultat d'une production interne à l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de groupe et elle est articulée sous formes de plans, de formules ou de la spécification technique d'un produit.

4.1.3. Connaissance locale / produit /entreprise

Il est possible de distinguer trois niveaux de connaissances si l'on considère l'entreprise comme un système de production découpé en activités : Les connaissances locales qui sont des connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche précise, les connaissances liées à un produit qui sont les connaissances qui concernent un produit durant toute sa vie (documents sur le produit, savoir-faire lié au cycle de vie du produit, ensemble d'informations non écrites comme les choix de conceptions, de modifications, etc.) et les connaissances liées à l'entreprise

4.2 Modes de conversion des connaissances model de management des connaissances

²⁹ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives » édition : DUNOD, Paris, juin 2003. P 11.

Chapitre I : management de la connaissance

Pour « Nonaka » et « Takeuchi », les connaissances tacites et explicites ne sont pas totalement séparées.

Au contraire, elles se complètent mutuellement et la création de nouvelles connaissances au sein des organisations est le fruit de l'interaction entre ces deux types de connaissances.

Cette interaction se fait de manière continue et dynamique en quatre modes de conversion (Le modèle SECI) :

Socialisation, extériorisation, combinaison, et intériorisation (voir Figure 6).

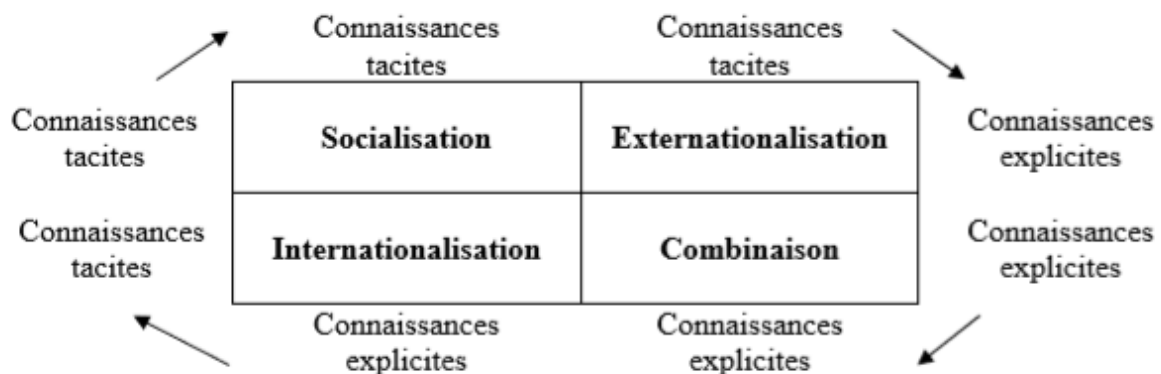


Figure 5: modes de conversion des connaissances

Source: Nonaka I, The knowledge creating company. IN Harvard, Business, Review on knowledge Management, 1998, p 304.

Selon Nonaka et Takeuchi :

- **« La combinaison :** *C'est le processus par lequel se fait la création de connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication,*
- **La socialisation :** *Représente le processus de transmission des connaissances tacites. Il s'agit de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Le transfert d'un savoir -faire se fait généralement par l'observation, l'imitation et par la pratique,*
- **L'externalisation :** *C'est le processus qui permet le passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept passe souvent par des dialogues et des échanges entre individus,*

Chapitre I : management de la connaissance

➤ L'intériorisation :

C'est le processus de conversion des connaissances explicites vers des connaissances tacites. Elle emprunte la forme d'un apprentissage avec des supports tels que les documents, les manuels, etc. Elle résulte surtout de la pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire. C'est aussi ce que nous appelons « apprendre en faisant » (Learning by doing)³⁰.

Section n :02 management des connaissances et leurs axes d'amélioration :

A l'ère de l'internationalisation et de l'intensification de la concurrence, la compétitive des entreprises repose sur sa détermination d'un avantage concurrentiel, qu'elle acquerrait grâce au knowledge management. Dans ce qui va suivre et après avoir présenté les concepts et théories liés à la connaissance, nous allons faire un point sur ce nouveau mode de gestion, dans un premier temps nous allons parler des notions de base du knowledge management : les phases d'évolution (les origines du KM), les différentes définitions qu'ont été citées dans la littérature, puis nous expliciterons le processus de capitalisation (les modèles) et les différents objectifs de ce dernier et ces axes d'amélioration.

1. Les origines historiques du management des connaissances KM :

Afin de mieux comprendre l'engouement qu'a connu le knowledge management, nous développerons les principales phases d'évolution qu'a connu le KM dans le temps, en commençant par celles de son émergence jusqu'à l'ère du KM 2.0.

1.1. Phase 1 : amorçage de la notion KM

GRUNDSTEIN Michel explique que : « *les spécialistes s'accordent sur l'émergence de KM vers la fin des années 50. En effet, après une domination managériale de l'école classique et une conception mécaniste de l'homme au travail, les travaux des auteurs de l'école des relations humaines ont mis en avant, à partir des années 30, le rôle stratégique joué par l'humain dans l'entreprise. En 1959, dans son livre intitulé : « Theory of the growth of the firm », Edith PENROSE propose une approche complètement nouvelle, fondée sur les ressources* »³¹.

³⁰Nonaka I, Takeuchi op.cit. pp.62-70).

³¹ GRUNDSTEIN Michel, « Le Management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations », Institut International pour l'Intelligence Artificielle, Paris, 2002. In <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf> consulté le 07/07/2021 à 17 :30

Chapitre I : management de la connaissance

1.2. Phase 2 : de la gestion de l'information à la connaissance

JAQUET Stéphane dit que « *La seconde période de l'évolution du concept de KM s'échelonne entre la fin des années 1970 et le début des années 1990* »³². Elle est tout d'abord marquée par une certaine continuité des travaux réalisés durant la période précédente, avec la parution d'ouvrages comme celui de H. Itami (1980) sur la valeur des actifs invisibles de l'entreprise. Cependant, tout en s'inscrivant dans la lignée des travaux de la période précédente, les recherches de cette seconde phase vont être marquées par une réelle transition des problèmes de gestion et d'utilisation des informations vers des problèmes liés spécifiquement aux connaissances.

Ainsi, GLORIA Stéphane trouve que « *les années 1980 marquent le passage de la gestion de l'information à celle de La connaissance qui a notamment pour conséquence, l'acceptation de l'expression « knowledge management » par la grande majorité de la communauté anglophone qui s'intéresse à ces questions* »³³.

Ce concept prend de l'importance en raison des incertitudes liées à la crise. C'est à ce moment qu'apparaît le terme d'entreprise apprenante par Peter SENGE met en avant les processus d'apprentissage en équipe et montre l'intérêt d'un nouvel état d'esprit qui fait de la connaissance un atout concurrentiel indéniable. Avec les progrès de l'informatique, les années 80 marquent le développement de travaux sur l'intelligence artificielle et les systèmes experts³⁴. Le KM se focalise alors sur la manipulation et la transmission de données ainsi que sur la problématique de sa conservation. De nombreuses innovations apparaissent à ce moment-là comme la gestion électronique des documents, mais également le traitement automatique du langage, à travers la dictée vocale ou la traduction automatique. De nombreux travaux cherchent à explorer également les analogies entre l'ordinateur et le cerveau humain qui permettrait d'améliorer la productivité des salariés.

1.3. Phase 3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM

Dans les définitions premières de KM, JAQUET Stéphane trouve que « *Un changement majeur va intervenir dans les années 1990* »³⁵, sous l'influence des grands cabinets de conseil de gestion qui réalisent des prestations pour les plus grandes organisations mondiales. On cherche alors à mettre en place de véritables systèmes internes de gestion des connaissances, à vocation pratique, dans un but de productivité accrue. Au même moment, on observe une accélération de la recherche avec les travaux fondamentaux de NONAKA ET TAKEUCHI. Au Japon C'est souvent cette date qui est prise pour présenter le développement du concept de

³² JAQUET Stéphane, « management des connaissances : des clés pour comprendre », centre de ressources en économie gestion, Versailles, septembre 2010, in <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442>
Consulté le 08/07/2021 à 02 :15

³³ GLORIA Stéphane, « knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires » Journal en ligne ISDM N°27, université, du sud Toulon Var, 2006, P.4.

³⁴JAQUET Stéphane, op cite p.5.

³⁵ Ibid., P.4.

Chapitre I : management de la connaissance

management de la connaissance. En effet, les travaux japonais ont surtout mis en évidence des interactions existantes entre les connaissances tacites et explicites, mais également les approches possibles pour les développer. En même temps, cette approche japonaise apporte énormément au concept, car elle s'oppose à l'approche américaine, orientée technologies. Nonaka et Kono présentent une nouvelle dynamique de création du savoir qui tient compte de l'environnement, mais également du potentiel des personnes. Le contexte doit être porteur de sens, ce qui développe la nécessité d'une communauté stratégique de connaissances et met en avant l'intérêt d'une société en réseau. On peut dire que c'est cette école qui a véritablement permis de poser les bases de ce que peut être aujourd'hui le management des connaissances, même si l'apport des différents courants est indéniable. Le KM, à l'heure actuelle, est en profonde mutation. Il s'est longtemps focalisé sur la collecte et le classement des données, mais s'intéresse aujourd'hui au partage à travers le concept d'intelligence participative en cherchant à la fois à décroiser le management et connecter les personnes entre elles. On peut ainsi parler « d'organisation 2.0 » selon Martin ROULEAUX DUGAGE pour décrire les entreprises qui mettent en place des communautés de pratiques s'appuyant essentiellement sur le retour d'expérience. Pour bien mesurer les évolutions et l'émergence de ce concept, on peut se pencher sur la difficulté de le définir précisément³⁶.

Donc, on peut conclure que l'intérêt pour la gestion des connaissances a débuté au milieu du siècle dernier. L'intérêt pour la connaissance a commencé avec la révolution industrielle mais il est resté limité aux spécialistes. C'est avec la « révolution de l'information », lors de la deuxième moitié du 20ème siècle, que l'intérêt pour la connaissance a commencé à s'accroître avec l'importance prise par les services dans l'économie.

Mais cet intérêt n'a pas changé l'approche de gestion des connaissances dans les organisations, Et c'est à partir du début des années 1990 que les entreprises ont pris conscience de l'importance des connaissances et autres actifs intangibles dans la croissance de leurs activités. Les applications pratiques de la GC aux organisations sont apparues en 1996 marquant ainsi le début de la deuxième génération.

La troisième génération de la GC est apparue en 2002. Le focus est mis beaucoup plus sur les résultats et le lien entre les connaissances et l'action.

2.Définitions du management des connaissances KM :

Le Knowledge management est donc né de la nécessité de gérer au mieux le capital intellectuel des entreprises de façon à leur donner un avantage compétitif important. Si l'on ajoute l'émergence des techniques documentaires indispensables à la gestion des

³⁶ ROULEAUX DUGAGE Martin, « organisation 2.0 : knowledge management 2.0 », Eyrolles, Paris, 2008

Chapitre I : management de la connaissance

connaissances explicites, on obtient un contexte propice au développement d'une discipline comme la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances peut être définie comme étant l'utilisation systématique des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs et d'améliorer sa performance et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de celle-ci.

2.1. Définition utilitaire

La première définition utilitaire, c'est celle que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, littéralement submergé par une véritable pollution informationnelle, conséquence de la révolution bureautique. Sa définition serait la suivante selon Jean-Yves PRAX : « *Apportez moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande* »³⁷. Cette expression traduit quatre attentes qui différencient, aux yeux de l'utilisateur, la logique de Knowledge management par rapport à celle de système d'informations :

- **Apportez-moi l'information** : indique une attente pour un « service personnalisé », de production d'information pertinente sur mesure, cela sous-entend uniquement celle-là, le reste c'est du bruit ;

- **Au moment où j'en ai besoin** : indique que la valeur de l'information réside dans le « juste à temps », sorte d'unité de temps et d'action ;

- **Sans que j'en fasse la demande** : traduit une attente de « sérendipité », c'est-à-dire l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas mais qui s'avèrent correspondre à des attentes tacites.

2.2. Définition opérationnelle :

La deuxième définition est vue de côté des opérations, elle est liée au business et aux processus coeur de métier ; cela pourrait être la définition du nouveau manager, selon Jean-Yves PRAX le Km : « *Combinez les savoirs et savoir-faire dans le process, produit, organisations, pour créer de la valeur* »³⁸. Cette définition contient trois éléments importants, que nous reverrons en détail :

- La distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) ;

- La notion de combinaison : la compétence individuelle et la connaissance ne sont producteurs de valeur que combinées avec d'autres facteurs, notamment les process et les produits, et également entre eux ;

³⁷ Jean-Yves PRAX, op.cit. 2003, p 22.

³⁸ Idem.

Chapitre I : management de la connaissance

- La notion de création de valeur : le KM n'a de sens que s'il est relié au business, à la capacité d'améliorer la performance.

2.3. Définition fonctionnelle :

La troisième définition par le même auteur Jean-Yves PRAX qui décrit le Knowledge management à travers le cycle de vie de la connaissance et par conséquent les dispositifs mis en œuvre pour le supporter :

« Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... »³⁹

Plus fonctionnelle, cette définition renvoie directement aux dispositifs qui seront mis en œuvre tout au long du cycle de connaissance : plates-formes d'échange synchrones ou asynchrones, **groupware**, **workflow**, **édition électronique**, **moteurs**, etc.

C'est la définition la plus répandue dans la littérature de KM et en même temps la plus limitée car elle tend à définir ce qu'il faut faire, plutôt que de dire ce que c'est et pourquoi il faut le faire.

2.4. Définition économique

La dernière définition fait référence à la valorisation du savoir et du savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du savoir.

Selon le même auteur ; *« Le KM s'inscrit comme l'outil permettant de qualifier, voire dans certains cas quantifiés, ces actifs. Valoriser le capital intellectuel de la firme : cette question de l'analyse de la valeur immatérielle est très difficile car le savoir n'obéit pas aux règles classiques de l'économie. »*

Le knowledge management, est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation et de partage des connaissances au sein d'une organisation. Cette démarche KM a pour objectif, d'améliorer les performances globales de cette dernière, en satisfaisant des besoins bien déterminés au bon moment. Grace à une collaboration et coordination entre le savoir et le savoir-faire, qui permettront une création de valeur, en d'autres termes, elle constitue un véritable capital immatériel ».⁴⁰

³⁹ Ibid. P 23.

⁴⁰ Idem

Chapitre I : management de la connaissance

3. Processus de capitalisation des connaissances (les modèles)

Les recherches en management des connaissances, indiquent que le KM peut également être défini par les processus qui le composent. Ainsi, l'auteur PRAX, le définit comme : « *un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation en tant que consommateurs et producteurs* »⁴¹. Chaque étape du processus dépend du succès de l'étape qui la précède.

Plusieurs modèles de « cycle de vie de gestion des connaissances »⁴² ont été proposés dans la littérature.

Nous allons présenter particulièrement le modèle de GRUNDSTEIN :

3.1. Le modèle de Grundstein

Selon les auteurs ZACKLAD, GRUNDSTEIN, « le processus de capitalisation des connaissances se compose de cinq étapes qui sont : repérer, préserver, valoriser, actualiser, manager »⁴³.

- **Repérer** : Cette phase concerne le repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le coeur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.
- **Préserver** : durant cette étape, les spécialistes ont pour mission d'acquérir des connaissances auprès des porteurs de connaissances, et de les modéliser par la suite. Les connaissances sont ensuite formalisées et conservées dans le temps et dans l'espace. Ce stockage « consiste à identifier, recueillir et rendre exploitable, quel que soit le contexte, les connaissances acquises ou créées par une organisation et ses membres »⁴⁴. La formalisation est une étape importante. Elle permet de mettre en forme les connaissances afin de les expliciter et les rendre exploitable par, une mise en forme qui rend les connaissances explicites afin d'être exploitables par l'ensemble des collaborateurs.

Afin de protéger les savoirs, on peut utiliser des moyens managériaux, juridiques (tels les brevets) et Afin de protéger les savoirs, on peut utiliser des moyens managériaux,

⁴¹ *ibid.*, p139.

⁴² *Idem*

⁴³ GRUNDSTEIN.M, « Le Management des Connaissances dans l'Entreprise », <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>, juillet 2002, p.11. Consulté le 08/07/2021 à 11 :32

⁴⁴ POMIAN. J, « la mémoire d'entreprise : techniques et outils de la gestion des savoirs », les éditions SAPIENTA, Paris, 1996.

Chapitre I : management de la connaissance

juridiques (tels les brevets) et techniques (comme les pare-feux). Rendre les savoirs accessibles demande d'instaurer certaines règles liées à la confidentialité et à la sécurité.

- **Valoriser** : A ce stade, la littérature a montré que, les organisations souhaitant utiliser leurs connaissances organisationnelles doivent savoir les diffuser. « Les connaissances doivent être utilisées à des fins de développement et d'expansion de l'entreprise »⁴⁵. Il s'agit donc de diffuser afin d'appliquer les connaissances détenues par l'entreprise dans différents contextes. « Il est nécessaire de diffuser les connaissances, les partager, les exploiter, les combiner et en créer des connaissances nouvelles »⁴⁶. C'est ce que des auteurs comme : C. O'DELL et C.J. GRAYSON, 1998 ; U. ZANDER et B. KOGUT, 1995, ont essayé de démontrer à travers leur travail. Les auteurs DAVENPORT, DE LONG et al, 1998, expliquent que, la destinataire.

« L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin »⁴⁷. Les auteurs ont démontré que la diffusion peut s'exercer directement à travers la communication interpersonnelle ou indirectement et ce au travers les bases de connaissances. Le transfert des connaissances existe à tous les niveaux : transfert de connaissances entre individus, des individus à des sources explicites, des individus aux groupes, entre groupes et du groupe à l'organisation.

Enfin, les auteurs V. GROVER et T.H. DAVENPORT (2001) indiquent que, l'application des connaissances est le processus par lequel la connaissance acquiert de la valeur aux yeux du récepteur de la connaissance.

- **Actualiser** : Les connaissances doivent être évaluées, mises à jour, standardisées et enrichies. « Elles doivent évoluer pour rester en phase avec les changements qui touchent l'environnement »⁴⁸. « La mise à jour des connaissances concerne aussi le remplacement de connaissances spécifiques par des connaissances plus générales ou plus agrégées pour gagner de la place »⁴⁹. Les critères d'évaluation sont multiples : évaluation économique, évaluation du taux de réutilisation de connaissances stockées dans la mémoire organisationnelle, ...»⁵⁰.

L'auteur **GRUNDSTEIN** en 2001, ajouta aux processus proposés par Jean-Yves. Prax une cinquième étape, qui est celle de manager :

⁴⁵ GRUNDSTEIN.M. Cité par BEN STA, op.cit. p.39.

⁴⁶ Idem

⁴⁷ G.W. BOCK et KIM.Y-G, 2002. Cité par : BOURDON. I, TESSIER. N, op.cit., p.165.

⁴⁸ IDEM.

⁴⁹ PRAT, 2002. Cité par CANARD. F, op.cit.

⁵⁰ IDEM, PRAT, 2002.

Chapitre I : management de la connaissance

- **Manager** : il s'agit d'orienter le management des connaissances vers les objectifs stratégiques de l'entreprise. « Ce qui pousse à sensibiliser, former, encourager, motiver l'ensemble des acteurs de l'organisation ; organiser et piloter les activités et processus vers plus de maîtrise de gestion des connaissances, encourager le partage des connaissances, élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et l'évaluation des actions engagées »⁵¹. Cette action permet l'articulation avec les deux formes précédentes de gestion des connaissances : niveau stratégique et intermédiaire.

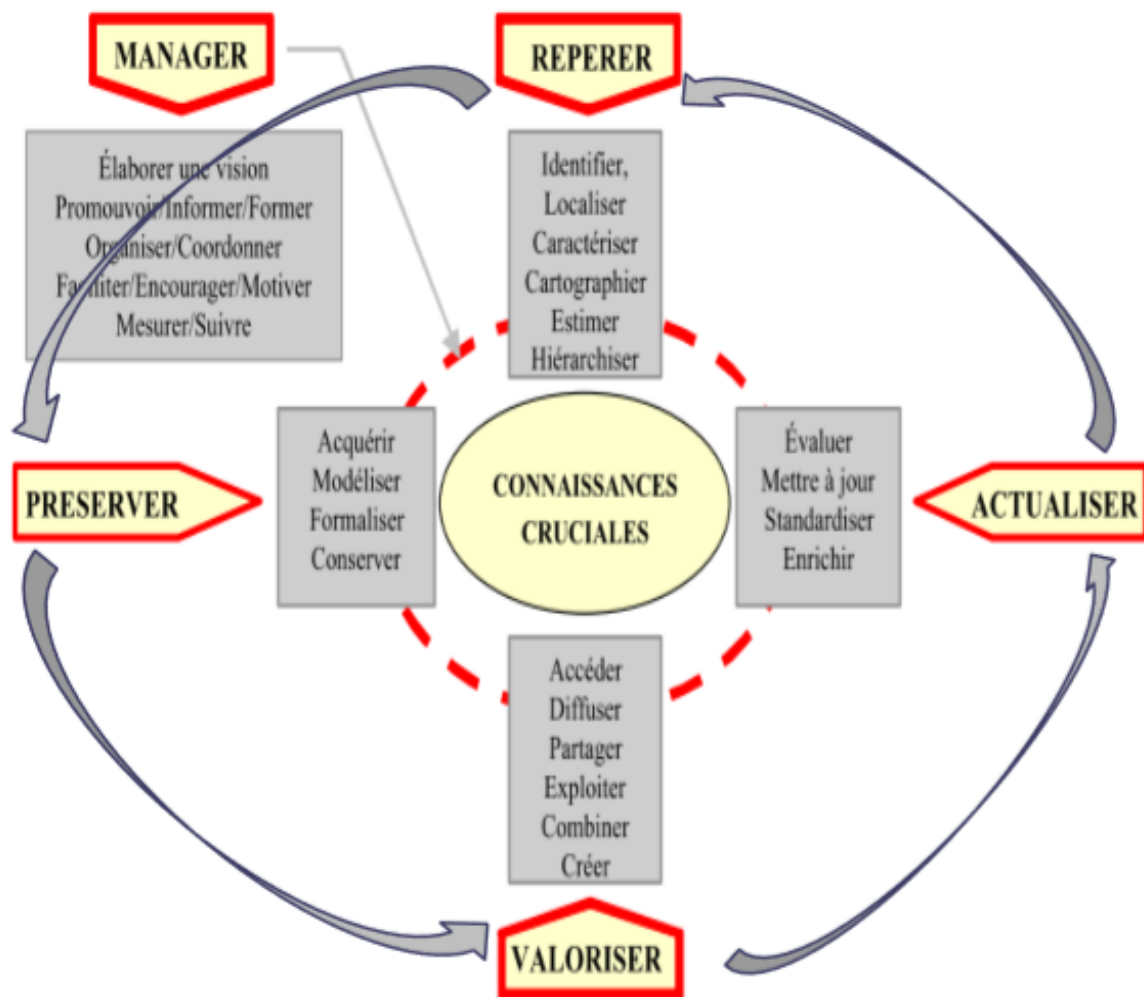


Figure 6: les facettes de la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise

Source : GRUNDSTEIN, 2002, p. 6.

⁵¹ GRUNDSTEIN, op.cit., p.11

Chapitre I : management de la connaissance

3.2 Le modèle O IDC et le model AIK :

Ermine propose la mise en place d'un tel cadre spécifique en considérant que « *les connaissances sont organisées comme un système à part entière, et que ce système n'est pas réductible à des systèmes déjà existants, tels que le système d'information, le système documentaire, le système qualité, le système organisationnel, etc.* »⁵². Cette approche se concrétise dans un premier temps par la mise en place du modèle O IDC (système Opérant, système d'Information, système de Décision, patrimoine de Connaissance) (Figure .7),

Puis dans un second temps par celle du modèle AIK (systèmes des réseaux d'acteurs (A), systèmes d'information (I), patrimoine de connaissances (K)) (Figure8).

Dans ce second modèle, le système de décision et les systèmes opérants ont été regroupés, formant ainsi un réseau d'acteurs. « *Ces réseaux apportant de la valeur ajoutée à l'organisation par leur savoir-faire dans la décision ou les processus opérationnels* »⁵³.

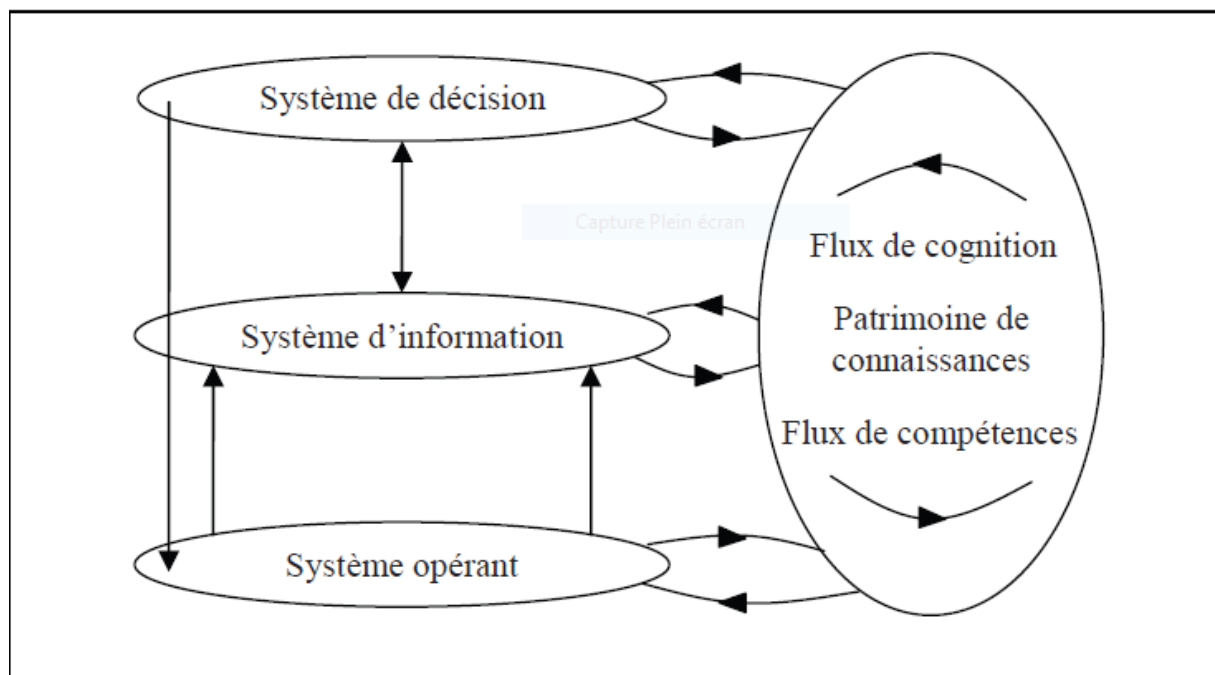


Figure 7: le modèle O IDC

Ermine, 2001

⁵² ERMINE Jean-Louis. 2001. Capitaliser et partager les connaissances avec la méthode MASK. Chapitre 4 dans [ZACKLAD Manuel, GRUNDSTEIN Michel. 2001. Ingénierie et capitalisation des connaissances. Edition Hermès, Sciences publication], Pages 67 -102 .

⁵³ Benmahamed et Ermine, 2009] BENMAHAMED Djilali, ERMINE Jean-Louis. 2009. Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise. Actes de la onzième conférence International Business and Information Management Association (IBIMA), Volume 10, number 4, Pages 16-23.

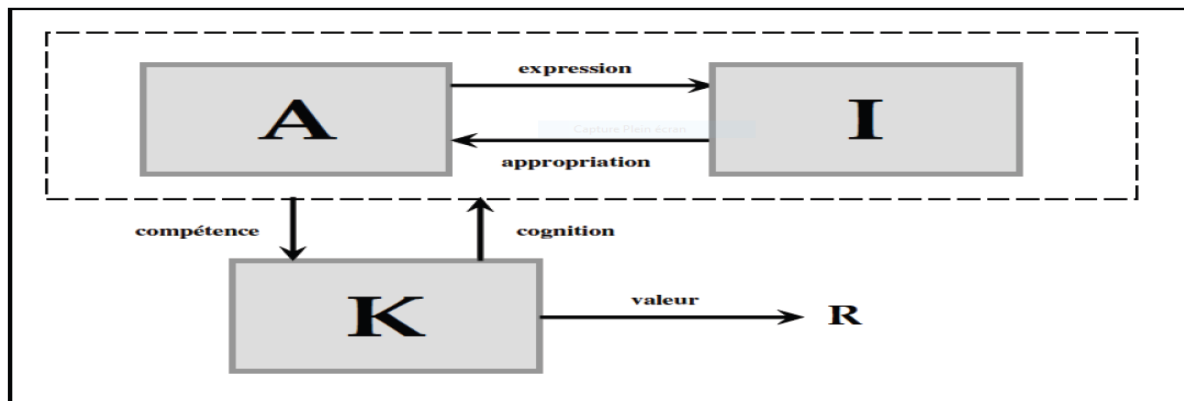


Figure 8: le modèle AIK

[Benmahamed et Ermine, 2009].

Dans ces deux modèles, le sous-système de connaissance, appelée également patrimoine de connaissance, est distingué mais reste en interaction avec les autres par 'intermédiaire de flux de compétences et de cognition. « *Le flux de compétences correspond à l'enrichissement [...] du patrimoine de connaissance du système, par le biais de ses différents acteurs humains ou de ses composants (objets physiques, systèmes 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* ». ⁵⁴

Cependant la création de ce sous-système ne constitue pas en soit la panacée pour améliorer les processus de reconception en termes de coût et de délai tout en respectant la qualité des produits. Le même auteur associe donc à ce système un référentiel qui vise son management ou sa gestion (pour reprendre le terme de l'auteur). Ce référentiel, orientée processus, est

⁵⁴ Ermine, loc. op. Cite

rendu explicite par « le modèle de la marguerite » Figure 9.

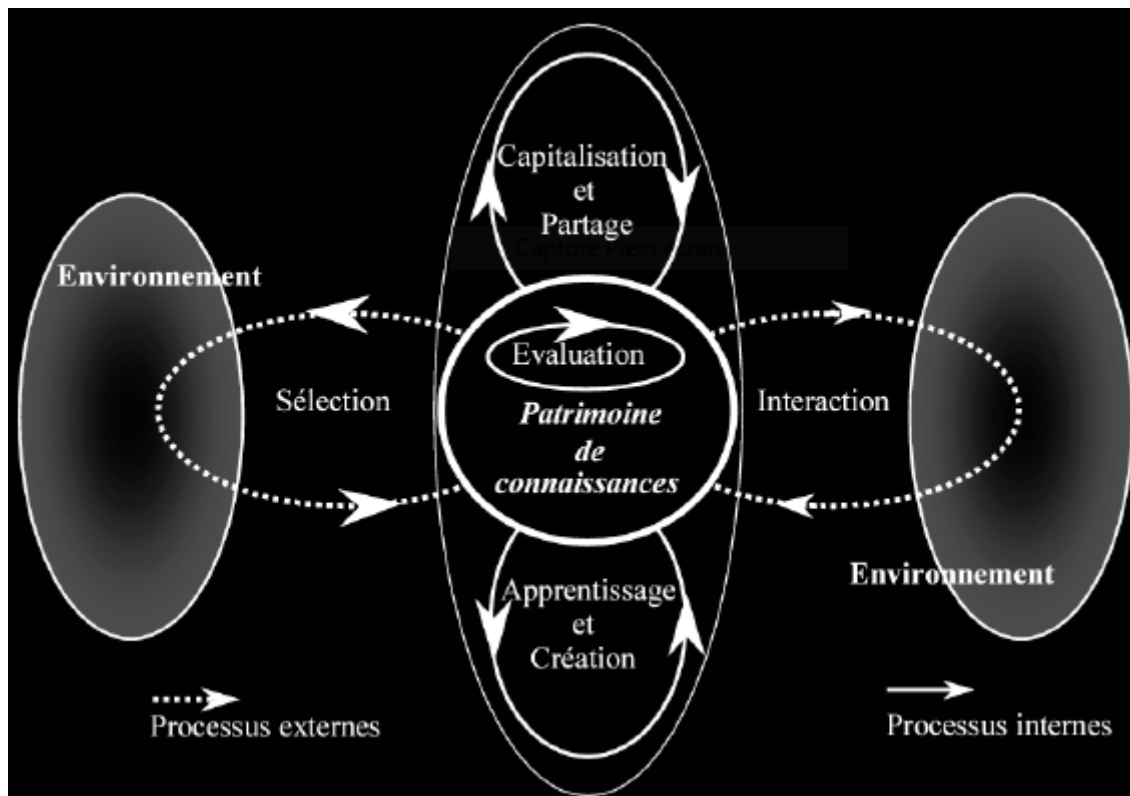


Figure 9: le modèle de la marguerite -les processus clés de la gestion des connaissances

[Ermine, 2004].

On distingue cinq processus représentés par des ellipses orientées. Selon l'auteur :

3.2.1. le processus d'Apprentissage et de Création de connaissances

« est un processus endogène et collectif qui est à la base de l'évolution des connaissances.

Il inclut la problématique de l'organisation apprenante (*Learning Organisation*) et de la créativité »⁵⁵,

3.2.2. le processus de Capitalisation et de Partage des connaissances « réalise le cycle vertueux de la connaissance » et « assure le partage (le « recyclage ») de la ressource connaissance dans l'entreprise »,⁵⁶

3.2.3. le processus d'Interaction avec l'environnement transforme « les flux d'information provenant de l'environnement de l'entreprise en capital de connaissances. Il inclut « le processus de veille ou d'intelligence économique ou stratégique (*Business Intelligence*) »⁵⁷,

⁵⁵ Idem.

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ Idem.

Chapitre I : management de la connaissance

3.2.4. le processus de Sélection par l'environnement agit comme « *un filtre sur l'immense potentialité de création et d'évolution des connaissances de l'entreprise* ». Il inclut « *des problématiques de marketing, de relation client, etc.* »⁵⁸,

3.2.5. Enfin, le processus d'Evaluation concerne « l'évaluation qualitative, quantitative et financière » du patrimoine de connaissance.

Parmi ces cinq processus (par ailleurs certainement en interaction compte tenu de l'origine systémique des travaux de l'auteur), En effet, l'objectif de la capitalisation et la transmission des connaissances est centré sur la réutilisation de connaissances déjà générées (la génération des connaissances faisant l'objet du processus d'Apprentissage et de Création de connaissances) par l'entreprise et contribue dès lors à l'amélioration de certains des mécanismes évoqués plus haut. Sur la base de la description précédente de ce processus, nous pensons que la conscience et l'articulation formalisent une connaissance tacite individuelle et collective vers une connaissance consciente individuelle et collective constituant les fondements de la capitalisation (capitaliser c'est « *savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va* »⁵⁹). L'extension et l'apprentissage implicite de la connaissance d'un individu par un groupe sont éminemment des mécanismes de partage qui transforment des connaissances individuelles en connaissances collectives.

4. Les objectifs de management des connaissances :

- Améliorer le transfert des connaissances .et des compétences ainsi que la collaboration entre les membres du personnel.
- Transférer les connaissances individuelles du personnel dans les systèmes d'information de L'organisation.
- Utiliser les systèmes d'information de l'organisation pour former et soutenir la performance du personnel.
- Intégrer les systèmes d'information et les produits de l'organisation dans les opérations de l'organisation.
- Améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs, et des partenaires par des transferts de la part du personnel.
- Améliorer les connaissances et les compétences des employés par leurs interactions avec les clients, les fournisseurs et les partenaires.
- Favoriser les échanges de connaissances entre les clients et les fournisseurs ainsi que l'enrichissement de l'environnement externe.

⁵⁸ Idem.

⁵⁹Ermine, 2004.

Chapitre I : management de la connaissance

- Porter des connaissances de l'environnement externe vers les systèmes d'information de l'organisation.
- Utiliser les systèmes d'information de l'organisation et ses produits pour améliorer les connaissances et les compétences des clients, des fournisseurs et des partenaires.
- Globalement, organiser la création de valeur ajoutée dans l'ensemble du système⁶⁰.

5.Axes d'amélioration visés par le management des connaissances :

Selon Michel GRUNDSTEIN « L'axe de progrès, les orientations opérationnelles et les approches possibles du « **Knowledge Management** » Les savoirs de l'entreprise, connaissances explicites formalisées et disséminées, représentent le champ des connaissances susceptibles d'être gérées par des règles de propriété industrielle. En tant que tels ils constituent des éléments tangibles, indépendants des personnes, objets négociables dans le cadre des transferts de connaissances. Ces savoirs de l'entreprise sont le fruit des processus de conversion des connaissances mis en lumière par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi [Nonaka & Takeuchi, 95]. Ils sont le résultat d'une suite d'opérations qui, partant de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles, détermine la dimension organisationnelle des connaissances de l'entreprise. Sous peine d'être fossilisés et perdre toute valeur d'usage, ces savoirs doivent être revitalisés en permanence. C'est ainsi que nous proposons un axe de progrès qui conduit à suggérer des orientations et à envisager les approches possibles du « **Knowledge Management** » dans l'entreprise.

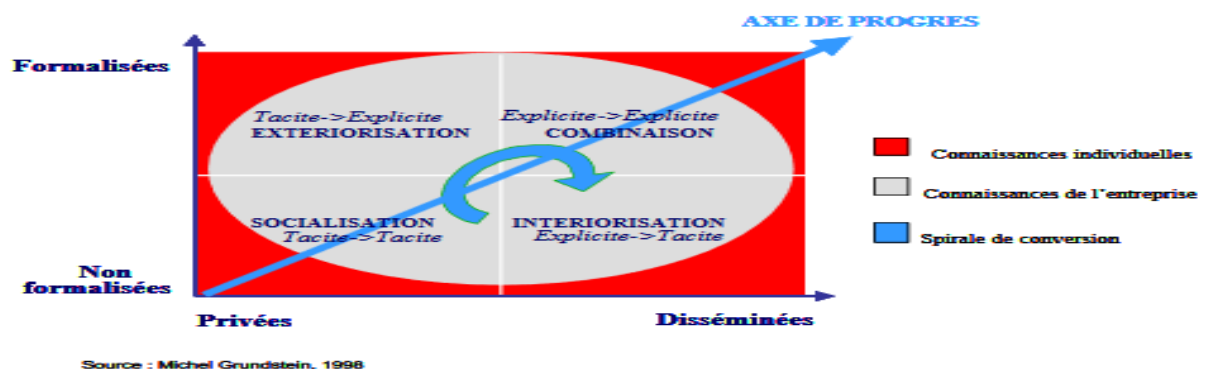


Figure 10: l'axe de progrès

Les orientations opérationnelles :

⁶⁰ ADMANE Merizek, « module de MANAGEMENT DES CONNAISSANCES », organisation et management des connaissances , école supérieure de commerce, : 2020-2021.

Chapitre I : management de la connaissance

Du point de vue opérationnel, l'axe de progrès que nous venons d'énoncer suppose d'articuler les efforts de « Knowledge Management » selon les quatre grandes orientations décrites ci-dessous :

➤ **Mettre en place les conditions favorisant les processus de production, de formalisation et de dissémination des savoir-faire**

Il s'agit de mettre en lumière l'importance de la création active de connaissances dans une organisation: il faut encourager un apprentissage organisationnel systématique [Argyris, 03] c'est -à-dire favoriser les processus organisationnels permettant d'amplifier les connaissances individuelles et de les cristalliser au niveau collectif au travers du dialogue, des discussions, du partage d'expérience, de l'observation; il faut favoriser les interactions et le travail en réseau; il faut repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser.

➤ **Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés Au-delà** des savoirs activés au quotidien par l'usage qui en est fait il ne faut pas négliger les connaissances enfouies (text-mining, data-mining and knowledge discovery, information search and retrieval, intelligent agents , modèles de visualisation et de présentation des informations,...) ; il faut encourager le retour d'expérience (REX, Raisonnement à base de cas,...) ; il faut organiser la mémoire d'entreprise (Mémoire organisationnelle et mémoire de projet [Dieng et al, 00], Livre de connaissances [Ermine, 96], Systèmes à Base de Connaissances [Schreiber et al, 00] , Entrepôts de données,...).

➤ **Renforcer les moyens de gestion des savoirs** Il s'agit de renforcer - au-delà des tâches répétitives et automatisables -tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion des savoirs (logiciels d'aide à la décision, logiciels de gestion des compétences, systèmes de gestion des meilleures pratiques, GED,...) et permettre de formaliser des pans de savoir-faire (ingénierie des connaissances et méthodes et techniques associées) [Charlet et al, 00]).

➤ **Exploiter les potentiels des technologies de l'information et de la communication**

Il s'agit de développer les échanges de savoir-faire, de créer des communautés de pratiques en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Intranet, Groupware,...), et

d'inventer de nouvelles forme de compagnonnage au travers des réseaux électroniques (vidéo conférences par exemple) ». ⁶¹

Section 3 : les outils et les méthodes des management des connaissances

L'objet de cette section sera de mettre en lumière les principales méthodes qui aident à mettre en place une démarche knowledge management dans le premier point, puis d'explicitier les outils de support pour le partage et la diffusion des connaissances.

1. Les méthodes de capitalisation des connaissances

Afin d'explicitier ces méthodes, nous avons repris la classification faite par **Rose Dieng et Al** dans leurs monographie « knowledge management, méthodes et outils pour management des connaissances » ⁶², ils ont identifié les méthodes de capitalisation de connaissances :

1.1 La méthode REX : retour d'expérience

Selon ROSE DIENG « *La méthode REX (Malvache et al. , 1993; Eichenbaum et al. , 1997 : Eichenbaum Voline et al. , 1997) a été conçue dans le but de capitaliser l'expérience de démarrage du réacteur SuperPhetravenix ,et celle issue des travaux de R& D au sein du CEA sur les réacteurs. La méthode a été ensuite utilisée dans divers domaines comme la conception aéronautique, la lutte sous - marine, les spécifications de signalisation SNCF, etc.*

Le principe de base de la méthode REX consiste à constituer des « éléments des connaissances » tels que des « éléments d'expériences » issus d'une activité quelconque et à restituer ces éléments pour qu'un utilisateur puisse les valoriser. Les éléments de connaissances ainsi définis sont stockés et gérés dans une mémoire avant d'être restitués pour examen et réutilisation. Figure n 11.

1.1. Elément d'expérience : *Différents types de fiches de connaissances peuvent être gérées dans une application REX. Par exemple, des fiches d'expérience sont typiquement définies par : • un contexte ; Une description ou corps ; une liste de références.*

Le corps est décomposé lui-même en trois parties : Une description neutre d'un fait ; • une opinion propre ou des commentaires ; des recommandations, voire des décisions prises.

⁶¹ Michel GRUNDSTEIN, « DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE, LES FONDAMENTAUX DU KNOWLEDGE MANAGEMENT », Université Paris Dauphine, juillet 2003, pp 13-15

⁶² Rose Dieng et Al, « knowledge management, méthodes et outils pour management des connaissances », Dunod, paris, 3eme édition 2000,2001,2005page 265

Chapitre I : management de la connaissance

Les éléments, ou fiches, d'expérience sont construits principalement à partir d'entretiens auprès d'experts et de documents relatant une activité (c'est-à-dire document de synthèse, bases de données).⁶³

⁶³ Ibid. p 266

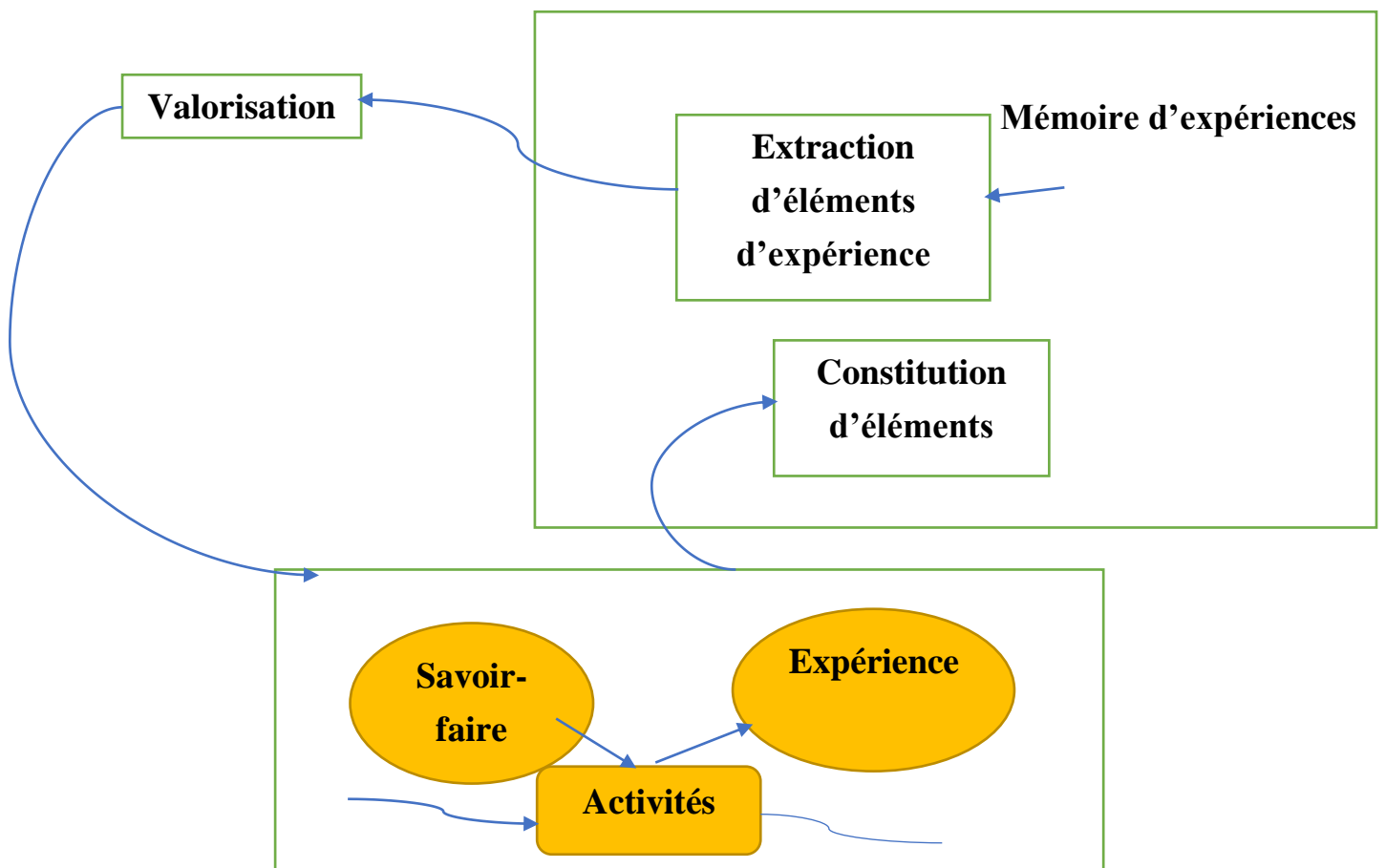


Figure 11: le principe de base de méthode REX

1.2. Modèle du domaine :

Dans le but de considérer la diversité du vocabulaire et les points de vue utilisés dans une entreprise, un modèle descriptif et un réseau terminologique sont également définis pour constituer un modèle du domaine.

1.2.1 le modèle descriptif : " le modèle descriptif permet de représenter les concepts du domaine selon différents point de vue (une dizaine au maximum).

Chaque point de vue est représenté par un réseau d'objets (définis sous forme de concepts), reliés entre eux, suivant un réseau sémantique. Un ensemble de catégorie de liens est aussi défini comme « ensemble/élément », « général/spécifique », « proximité », « évolution »

1.2.2 le réseau terminologique : un réseau terminologique également appelé lexique est construit pour permettre des requêtes proches du langage naturel. Ce réseau est constitué d'objets qui peuvent être des mots ou des phrases nominales, appartenant au

Chapitre I : management de la connaissance

vocabulaire du domaine considéré.il exploite les abréviations et synonymes.il permet d'accéder aux objets du réseau descriptif et d'en exploiter les liens »⁶⁴

Et afin de rendre l'image plus claire sur cette méthode, nous mentionnons l'étude de **Safiétou Mbaye** qui fait une analyse de comparaison des pratiques de **REX** dans les industries chimiques et nucléaires, il propose une analyse des pratiques de **REX** concernant la sécurité au travail dans les industries chimiques et nucléaires. L'analyse vise à appréhender le contexte organisationnel, les fondements, la structuration ainsi que les acteurs du REX. Il propose également une synthèse du regard critique porté par les acteurs de l'organisation sur les pratiques de **REX** dans ces deux industries. L'analyse s'appuie sur des entretiens et l'analyse de documents dans deux usines d'une entreprise du secteur chimique en France, et deux centrales nucléaires de production d'électricité en France

L'analyse suggère que les pratiques de **REX** sur les accidents au poste de travail dans les deux entreprises étudiées sont assez semblables, autant en ce qui concerne le modèle d'accident sur lequel se fonde la démarche que dans leur objectif de systématiser l'analyse et la remontée d'informations sur les incidents et accidents vers la direction, mais aussi par leur mise en œuvre au travers d'outils informatiques. Les résultats indiquent que le **REX** est davantage organisé pour favoriser le contrôle de la sécurité par les instances dirigeantes des entreprises que pour assurer l'apprentissage à partir de l'analyse des accidents passés. Dans les deux entreprises étudiées, la démarche de REX sur les accidents au poste de travail implique une charge de travail importante pour les cadres de l'organisation, principaux responsables et animateurs du dispositif. Le langage essentiellement gestionnaire et décontextualisé utilisée pour formaliser la démarche, la complexité des logiciels de saisie, et la nature remontante et centralisée du processus impliquent que le REX est parfois perçu par les acteurs de terrain comme un outil répondant davantage aux préoccupations stratégiques de la direction qu'aux besoins de terrain. Enfin, le rôle limité accordé dans la démarche aux victimes des accidents (et en particulier leur non-participation à la phase d'analyse) ainsi que la nature parfois opaque de la communication sur l'accidentologie induit une déconnexion entre cadre et ouvriers concernant les messages de prévention.⁶⁵

⁶⁴ Ibid. p 268,269

⁶⁵ Mbaye, S (2010). Analyse comparée des pratiques de REX dans les industries chimiques et nucléaires. Numéro2010-05desCahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN2100-3874). Disponible à l'adresse <https://www.foncsi.org/fr/>

1.2. La méthode MEREX : mise en règle de l'expérience

Par la même monographie tel que les auteurs de ce livre définissent cette méthode comme suit : « mise en règle de l'expérience (*Merex*) est une démarche de capitalisation des solutions issues des meilleures solutions produit et process de l'entreprise Renault dans le domaine de la conception automobile (Corbel, 1997).

Il est apparu en effet, suite aux analyses des projets véhicules réalisées a posteriori, et portant sur le cout de l'obtention de la qualité, que la cause principale des dysfonctionnements au cours des projets était un problème de savoir-faire des acteurs métiers. L'origine de ce problème n'était pas liée aux acteurs mêmes qui était généralement hautement compétentes, mais a la circulation et au transfert de savoir-faire entre les acteurs : c'était donc une question d'accès à l'information .il s'ensuivait des augmentations de délais, et par conséquent des augmentations des cout. »⁶⁶

Dans un autre livre cette méthode est défini par J -V prax « est une méthode de capitalisation de l'expérience mise au point par Jean Claude Corbel en 1995, à la suite d'un benchmark avec l'Aérospatiale, pour l'amélioration des processus de l'ingénierie des véhicules de Renault. (... ..)Merex s'est donne pour maitres-mots la simplicité et la réponse aux attentes des utilisateurs, avec notamment ces quatre principes de bases :

-chaque expérience est limitée à une fiche A4 ;

-les détailles sont capitalisée ;

-on se limite à des faits ;

-la méthode est utilisable par tous. »⁶⁷

Donc on peut conclure que la seconde méthode empirique est similaire à la première, sauf que le logiciel développé par Renault a trouvé à plusieurs reprises des erreurs dues au manque de connaissances professionnelles.

Il existe de nombreuses méthodes qui peuvent être appelées méthode KALAM, méthode MKSM et MASK, méthode Common KADS ou méthode KODS. Toutes les méthodes de capitalisation des connaissances ont un objectif commun, qui est de constituer la mémoire de l'entreprise pour préserver ses connaissances de base et les réutiliser lorsque des éléments importants partent (démission, rotation) lorsque cela est nécessaire, et protéger leurs savoirs et savoir-faire, et les protégées.

⁶⁶ Rose Dieng et A, op.cit. p 283

⁶⁷ J-Y PRAX, op.cit. 2000,p95 ,96

Chapitre I : management de la connaissance

2. Les outils de management des connaissances et les technologies de l'information et communication

Selon Dubois Nancy « *Les technologies de l'information et de communication sont souvent considérées comme un élément majeur du management des connaissances* »⁶⁸.

Les technologies de l'information et de communication peuvent permettre la recherche rapide, l'accès et la récupération des connaissances et des informations et peuvent également soutenir la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation. Elles soutiennent les processus du management des connaissances dans l'organisation.

Les technologies de l'information et de communication peuvent aider le management des connaissances dans deux voies principales :

-Elles provident les moyens pour que les individus organisent, stockent et trouvent les connaissances explicites et les informations comme dans les librairies électroniques ou les bases de données des meilleurs pratiques.

-Elles relient entre les individus afin qu'ils peuvent partager les connaissances tacites.⁶⁹

En outre, Heudriks (1999) et Hedlin et Allood (2002) ont découvert que les technologies de l'information et de communication ont une influence directe et indirecte sur la motivation de partage des connaissances, parce qu'elles peuvent exécuter quatre fonctions différentes qui sont :

1. Eliminer les obstacles ;
2. Fournir des canaux pour acquérir les connaissances ;
3. Corriger les processus de circulation des flux de connaissances ;
4. Identifier l'endroit des porteurs et des chercheurs des connaissances.⁷⁰

Le but des technologies de l'information et de communication dans le management des connaissances est de mieux gérer ses propres connaissances en développant l'acquisition, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances.⁷¹

⁶⁸ Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, (2008), Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, National Collaborating Centre for Methods and Tools, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON, P24-25

⁶⁹ NHS (National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management) et De Brun Caroline, (2005), ABC of Knowledge Management, July, pp. 69, disponible dans l'internet on :<http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>.

⁷⁰ Yeh Ying-Jung et Al, Knowledge management enablers: a case study, Industrial Management & data Systems, Vol. 106, No. 6,2006, p 799-800

Chapitre I : management de la connaissance

Accordons avec Morissey, nous allons classer les technologies de l'information et de communication en deux parties :

1. Les outils de stockage des connaissances ;

2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances ;

2.1. Les outils de stockage des connaissances

Se sont généralement les bases de données qui permettent à l'organisation de collecter et de stocker les informations et les connaissances (explicites)⁷².

Ces outils sont :

2.1.1. Le système de gestion des bases de données (SGBD)

Les bases de données sont conçues pour pouvoir gérer et exploiter des masses d'informations et des connaissances importantes.

A la vision de Bück Jean-Yves dans son ouvrage *Le Management Des Connaissances* que : « *Le SGBD permet de mieux exploiter ces informations et ces connaissances. Il joue un rôle primordial dans la conservation et la diffusion de la mémoire organisationnelle de l'organisation.* »⁷³

2.1.2. Gestion électronique de documents (GED) ou gestion électronique d'informations et de documents existants (GEIDE)

Il est défini par Vaisman Olivier comme suit : « *C'est un ensemble d'outils et des techniques qui permettent de classer, gérer et stocker des documents à partir des applications informatiques dans le cadre des activités de l'organisation. Les fonctions suivantes sont également assurées :*

* *L'intégration des documents dans le système d'information ;*

* *L'indexation, le stockage, la recherche, la restitution et la transmission ».*⁷⁴

⁷¹ Booto Ekionea Jean-Pierre, (2008), Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances : Application à deux centres hospitaliers, Thèse de doctorat en Administration des affaires (Système d'information), Université de Québec à Montréal, Octobre, p41.

⁷² Morissey Steve, (2005), *The Design and Implementation of Effective Knowledge Management Systems*, thèse de MBA encadrée par Ph. Schoemaker Paul J.H, Ford Motor Company, January, p14.

⁷³ Bück Jean-Yves, (2000), *Le Management Des Connaissances : Mettre en oeuvre un projet de Knowledge management*, Troisième tirage, éditions d'organisation, Paris, p 118-119

⁷⁴ Vaisman Olivier, (2003), *La gestion des connaissances au service de l'organisation*, Août, p37, <http://ovaisman.online.fr>.

Chapitre I : management de la connaissance

2.1.3. Les ERP (Enterprise Resource planning) ou progiciels de gestion intégrés

Selon Gunia Nadège : « C'est un ensemble d'applications reposantes sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée, en liaison les unes aux autres ou en couplement de solutions externes.

Cet ensemble d'application permet de relier tous les domaines de gestion dans l'organisation.

Parmi les objectifs de l'ERP est que l'information et/ou la connaissance (explicite) soit saisie qu'une fois et surtout qu'elle soit disponible totalement et immédiatement à tous les niveaux de l'organisation. »⁷⁵.

2.2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances :

Morrissey expliquer l'importance de ces outile dans son ouvrage : « *Les outils de partage des connaissances permettent à des employés de créer un lieu virtuel de travail dans lequel ils peuvent partagés des connaissances et d'agir l'un sur l'autre dans un environnement électronique. Ces outils peuvent fournir un lieu de travail collaboratif qui contribue au développement et à la prestation des produits et des services, pour optimiser les processus de production et pour améliorer l'innovation, la résolution des problèmes et la prise de décisions. Ces outils facilitent également la communication entre les employés »⁷⁶.*

Ces outils sont :

2.2.1. L'internet :

Pour ADEPA « *C'est un réseau des réseaux qui permet l'interconnexion entre plusieurs utilisateurs dans le monde entier, c'est un réseau téléphonique mondial.*

Les principaux services de l'internet sont :

- 1. La messagerie électronique :** pour l'échange des messages entres les individus ;
- 2. Le web :** pour la recherche et la diffusion des informations ;
- 3. Les moteurs de recherches d'informations ;**
- 4. Les forums :** pour participer à des discussions sur des thèmes précis ;
- 5. La vidéoconférence »⁷⁷.**

⁷⁵ Gunia Nadège, (2002), La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Toulouse I-Sciences Sociales, 22 avril, p114.

⁷⁶ Morrissey, op.cit. p 15

⁷⁷ ADEPA, (1999), Guide des Nouvelles Technologies de L'information et de la Communication, PARCOURS NTIC ET PERFORMANCE, Pays de la Loire, Novembre, p6-7

Chapitre I : management de la connaissance

2.2.2. L'intranet :

Gunia est définit l'intranet : « *C'est une application interne à une organisation qui emploie les techniques et les outils généralement utilisées dans le monde internet. L'intranet permet à l'organisation une meilleure diffusion et un meilleur partage des informations et des connaissances et l'amélioration de la communication entre les employés* »⁷⁸.

2.2.3. Le groupeware ou le collecticiel

« *C'est un logiciel qui permet à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis* », ou c'est « *un ensemble des méthodes, des procédures, des logiciels et des plateformes informatiques permettant à des individus, associés dans même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité* »⁷⁹.

Donc c'est un outil de communication pour facilite le partage et la transmission des connaissances, et facilite l'échange des informations entre les collaborateurs dans le même projet de travail.

2.2.4. Workflow :

Selon le même auteur précédent, c'est un « *ensemble de dispositifs techniques permettant l'optimisation de la gestion des flux d'information dans un groupe de travail* »⁸⁰.

Et pour Buke « *Le workflow facilite la coordination des travaux collectifs par la mise en place d'une base de communication commune. En outre, le workflow permet de suivre les procédures mises en place par l'organisation* »⁸¹.

La conclusion

Après avoir étudié les concepts, les méthodes et les outils liés au knowledge management, ces axes d'amélioration, ces objectifs et ces modèles, nous pouvons retenir les points suivants :

- Le management des connaissances puise ces sources de la théorie des ressources, dont la théorie de la connaissance est issue, ces approches et modèles sont nombreux et différents.
- il est un concept polysémique, qui est passé par plusieurs phases au fil du temps, dont les principales fonctions sont la capitalisation, le partage et la transmission et enfin la création et le développement des connaissances.
- il possède un certain nombre de méthodes et d'outils, qui aident l'entreprise à constituer une mémoire d'entreprise.

⁷⁸ Gunia, op.cit. p 104-105

⁷⁹ Ibid. p108

⁸⁰ Ibid. 112

⁸¹ Bück, op. Cite p 119



**Chapitre N° II : Généralité sur la performance
organisationnelle**

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Introduction

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens de faire face à la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, une grande partie des entreprises, quelles que soient leur taille ou leur spécificité, donne une grande importance à la notion de la performance et tendent de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Les ressources humaines constituent un capital incontournable pour les entreprises, sans ressources humaines, l'entreprise n'est pas amenée à atteindre ses objectifs. Par conséquent, de plus en plus d'organisation accorder une grande importance à la gestion de ces connaissances. A cet égard, un des buts des entreprises est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances. La relation entre la gestion des connaissances et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux entreprises.

Dans ce deuxième chapitre nous avons essayé d'éclairer la compréhension des concepts de la performance et les notions liées à cette dernière.

De ce fait, ce chapitre est subdivisé en trois sections, la première est consacrée à la définition des concepts fondamentaux et vise à apporter la lumière sur les termes clés de la performance, la deuxième porte sur les critères de mesure et les indicateurs de la performance organisationnelle et la troisième consiste à identifier la contribution du management des connaissances sur la performance organisationnelle.

Section 01 : le cadre théorique de la performance :

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons faire un point sur la performance , dans un premier temps nous allons parler de ses évolution les différentes définitions qu'ont été citées dans la littérature, puis nous expliciterons ses différents types .

1. Aperçus de la performance

1. 1. Evolution de la performance :

Tout au long du **XXème** siècle, le concept performance a évolué, il s'est élargi pour tenir en compte d'une plus grande variété de pratique dans différentes organisations

Selon J. Saulquin et al :« *les trois grandes évolutions qui permettent d'appréhender les différentes grilles de la lecture de la performance* ». ⁸²

1.1.1 De la performance financière à la performance organisationnelle

Pendant longtemps, le concept de performance a été réduit à une dimension simple centré sur la seule dimension financière. D'ailleurs la performance était unidimensionnelle, mesurer par le seul profit en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision. Dans cette perspective la performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements, des ventes, la profitabilité et la productivité, ainsi que le management de l'organisation est centré sur la création de valeur et la manière de la piloter.

En reprenons l'explication de J. Saulquin et al dans son monographie « *responsabilité sociale des entreprise et performance Cependant la performance a évolué par la prise en évidence de son caractère complexe et multiforme. (Borillot 2001) explique en effet que la naissance d'un environnement économique plus complexe au cours de la période quatre-vingt et quatre-vingt-dix a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'organisation ne se réduit pas au seul aspect financier. Cette nouvelle réalité a entraîné l'abandon de l'approche unidimensionnel de la notion de performance, au profit d'une vision plus large* » revue toute en proposant des indicateurs variétaux tel que : le climat du travail, la satisfaction des clients, la qualité des produits et la mobilisation des salariés ». ⁸³

1.1.2 De la performance objective à la performance autant que construit

SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines retrouvent que :« *La performance organisationnelle s'avère une tentative de capter les capacités de l'organisation à créer de la valeur pour les partenaires ou les parties prenantes (ex investisseurs, employés et consommateurs* » ⁸⁴ .

En effet la performance devient davantage subjective et plurielle du fait de la multiplicité des objectifs lié à la multiplicité des partis prenante.

⁸² J. SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223, p 57-65.

⁸³ J. SAULQUIN, G. SCHIER, op, cite, P 57-65.

⁸⁴ SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1ere édition Bruxelles, Paris, 2007, p 17.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

De plus, la performance a différentes facettes, elle est donc définie par les utilisateurs de l'information, d'ailleurs son importance réside ce que l'utilisateur va en faire avec l'information.

1.1.3 De la performance "outil de mesure" à la performance "outil de management"

pour J. SAULQUIN, G. SCHIER « Cette troisième évolution pose la question centrale sur la finalité de la performance. En effet, la performance apparaît souvent comme un mythe mobilisateur au niveau du discours managérial »⁸⁵ ; mais il n'est pas certain qu'elle soit vécue par le salarié comme un objectif individuel satisfaisant. D'un point de vue sociologique, Ehrenberg évoque le « culte de la performance » dans notre société contemporaine, et « *Dejours (1998) précise que la performance est un concept « rationalisateur » qui permet de tout justifier ... même des licenciements. L'analyse de la performance comme un simple « outil de mesure » semble donc être assez réductrice car elle s'inscrit dans une optique statique de l'entreprise, et vise prioritairement à évaluer la performance économique* »⁸⁶.

2. La définition de la performance

2.1 les différentes définitions de la performance

Yvon Pesqueux dans son article « de la performance » définit la performance comme suit « *Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au XIII^e siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert). Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot « performance ». Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer. Il est également possible de mettre l'accent sur l'aspect performatif de la notion, c'est-à-dire sa vocation à traduire l'idée de l'obtention d'effets, de création d'une transformation et d'en soupçonner le contenu idéologique.*

C'est ainsi qu'A. Ehrenberg évoque une société devenue à la fois entrepreneuriale et athlétique du fait de l'importance accordée au sport médiatisé, à la glorification de l'organisation et à la réussite sociale.

Nous serions dans une société où la figure du champion viendrait constituer un symbole d'excellence sociale et où l'homo performants se donnerait à voir au regard des Autres pour susciter l'attention. La performance constitue un dogme et un ethos qui va charger l'individu de la responsabilité de sa vie.

⁸⁵ J. SAULQUIN op cite. p57 -67 disponible sur le site : https://www.academia.edu/37912628/Performance_sociale
⁸⁶ Idem .

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

La performance peut ainsi être associée à une forme de narcissisme compte-tenu d'une forme de normalisation de l'investissement par excès.

Comme le souligne N. Aubert, la performance va relier intensité de soi dans un contexte professionnel et investissement dans le travail avec une sorte de continuum établi entre une adhésion passionnelle et un « hyper » fonctionnement de soi »⁸⁷.

D'après **Bourguignon** « la performance peut revêtir plusieurs significations qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un « succès » la performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite selon les entreprises et les acteurs ;

Un « résultat de l'action » : contrairement au précédent ce sens ne comporte pas des jugements de valeur ;

- Une action dans ce sens plus fréquemment en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît un moment dans le temps ».⁸⁸

Selon Sillamy (1980) « la performance est la mise en œuvre d'une aptitude et le résultat de cette action, à partir duquel on peut déduire les possibilités d'un sujet dans un domaine particulier »⁸⁹.

2.2. La notion de performance

Selon MOTOWIDLO : « la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné ».⁹⁰

Dans le domaine de la gestion, « la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation ».⁹¹

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de triptyques : objectifs moyens-résultat qui caractérise toute organisation⁹². L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et

⁸⁷ Yvon Pesqueux. De la performance. Master. France. 2020. ffhalshs-02612883v3f

⁸⁸ BOURGUIGNON A, « Peut-on définir la performance ? », In DORIATH B., GOUJET C., « Gestion Prévisionnelle et mesure de la performance », 3ème Edition DUNOD, Paris, 2007, P 168.

⁸⁹ SAULQUIN J, SCHIER G, Op, cite, p, 61.

⁹⁰ SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, paris, 2007, p : 98.

⁹¹ La performance de l'entreprise. Balsh.Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16,

⁹² Idem

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen terme.

Cette définition générale de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficience.

Ainsi Bourguignon (2000) met en évidence ces deux aspects :

L'efficacité : « *c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés* » ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.

L'efficience : « *rapport entre les résultats et les moyens mis en oeuvre pour les obtenir* » ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles ». ⁹³

D'une manière il s'agit de gérer au mieux et à moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Une action est efficiente quand elle produit un effet, et efficace quand elle produit l'effet attendu (Barnard). Dans une organisation, l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat, elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie.

L'efficacité dépend des enjeux en présence ; elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements ; elle signifie qu'on a répondu aux attentes des principaux constituants stratégique de l'organisation. Par efficience on fait bien les choses, par efficacité, on fait de bonnes choses.

Nous pouvons schématiser les composantes de la performance comme suit :

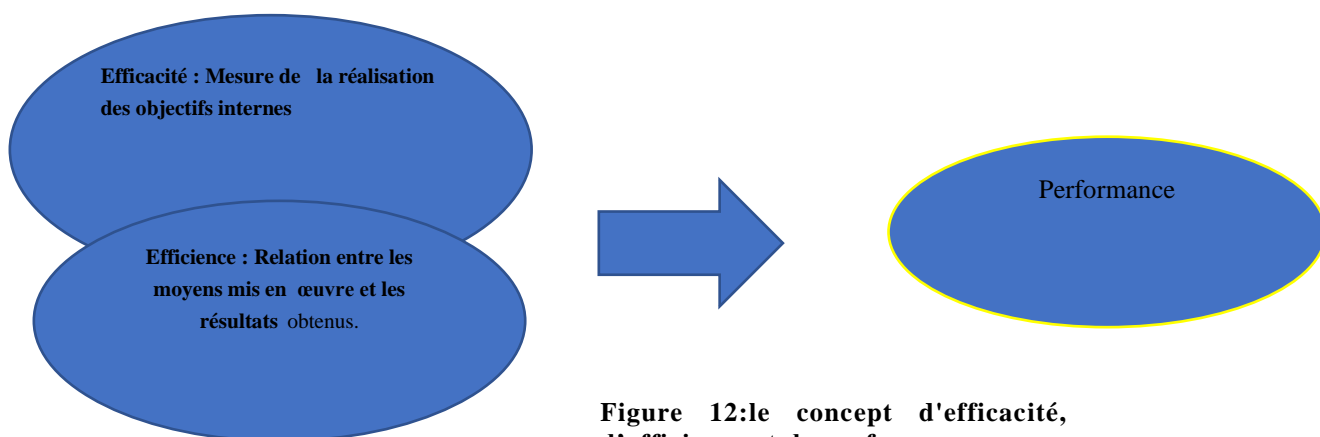


Figure 12:le concept d'efficacité, d'efficience et de performance

Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008.

⁹³ BERNARD Martory et DANIEL Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7^{ème} éd, Dunod, Paris, 2008, p : 167.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Donc on peut retenir qu'il y a plusieurs concepts qui sont liés à la notion de performance, ils sont regroupés dans ce qu'on appelle le triangle de la performance, il exprime les liens entre les objectifs, les moyens, et les résultats.

On retiendra donc les trois notions suivantes :

La pertinence : mesure l'adéquation entre les objectifs et les moyens mobilisés.

L'efficacité : est la capacité à atteindre les résultats fixée indépendamment des moyens utilisés.

L'efficience : c'est la capacité à atteindre les résultats de manière optimale en prenant en compte l'économie des ressources.⁹⁴

L'économie : acquérir l'impute au moindre cout, meilleure qualité, bonne moment et bonne endroit.⁹⁵

Donc on peut conclure que la performance est considérée comme l'aptitude d'un acteur ou d'une organisation à atteindre ces objectifs de façon optimale ; elle est ainsi équivalente au 3 E (Efficience, Efficacité, Economie).



Figure 13:triangle de la performance

Source : Triangle de la performance, Gilbert 1980

3. Typologie de la performance :

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de mieux maîtriser les règles du jeu.

⁹⁴ La vidéo de YouTube la performance chaine canal entreprenariat. 05 avril 2020.

⁹⁵ Résumé de cours Dr Ali Belkacemi module contrôle et audit interne ,2020.2021

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

On peut distinguer plusieurs types de performance :

3.1 La performance financière : est étroitement liée à la performance économique, elle est mesurée par plusieurs ratios comme la rentabilité (**ROE : return on equity**). Ce ratio rapporte des indicateurs de résultats à des indicateurs relatifs au montant des ressources mises en œuvre⁹⁶.

3.2 La performance sociale : Elle peut être définie comme le « *niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise* ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.⁹⁷

*La performance sociale exprime « le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie ».*⁹⁸ Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005)⁹⁹ 66 comme étant « la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution ».

On peut conclure que la notion de performance sociale ne peut pas être séparée de la performance globale de l'entreprise. Elle suppose en effet qu'il existe une harmonie entre les différents acteurs composant l'entreprise, mais ce climat ne peut être obtenu sans qu'il n'y ait un bon climat social qui fournit une certaine sérénité aux différents acteurs de l'entreprise.

3.3. La performance humaine

Il est de plus en plus reconnu que l'organisation n'est pas durablement performante financièrement, si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'organisation, constituent des éléments déterminants.

⁹⁶ Lahlou Cherif, « Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances », La revue de l'Economie & de Management, N°7, avril 2008. In! <http://fseg.univtlemcen.dz/Larevue03.html#pr> Consulté le 19/08/2021, p.15.

⁹⁷ La performance globale et ses déterminants, 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la performance globale](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la%20performance%20globale).

⁹⁸ HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998, p : 319.

⁹⁹ Khouatra D, « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein, $E=MC^2$, **J. M.**

Descarpentries¹⁰⁰, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (**Eh**) comme résultant toujours du rassemblement de collaborateurs : motivés, compétents, communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

L'Efficacité humaine (Eh) susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : **Eh=M.C.C.**

* **M** : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun ;

* **C** : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle) ;

* **C** : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

3.4 la performance commerciale

D'après Bertrand..S : « *Encore appelé performance marketing est la performance qui lié à la satisfaction des clients de l'organisation. Ainsi il est difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développé. La raison est que ces différentes performances s'inscrivent dans la raison d'être de toute organisation c'est à dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits* ». ¹⁰¹

3.5. La performance managériale

Elle est définie par BOYATIZIS, In PAYETTE A comme « *la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale* » ¹⁰² :

* L'entrepreneurship : efficacité, efficience, pro activité, utilisation diagnostic des concepts ;

* Le leadership : confiance en soi, communication, logique de raisonnement, capacité de conceptualisation ;

¹⁰⁰ MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008, pp. 1-3, www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article282, consulté le 29/07/2021

¹⁰¹ Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24- organisation, p 121

¹⁰²BOYATIZIS, In PAYETTE A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses,Montréal, 2000,p162.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

*Gestion des ressources humaines : utilisation sociale du pouvoir, gestion des processus et des groupes ;

*Direction des subordonnés : développement, aide, support des autres, autorité, spontanéité.

*Autres compétences : contrôle de soi, objectivité relative, énergie et capacité d'adaptation, etc¹⁰³.

La performance managériale peut aussi être appréhendée à travers la capacité du manager à répartir son temps et à coordonner les trois éléments suivants¹⁰⁴ :

* L'esprit de conception : orientation et ouverture d'horizon ;

* L'habileté d'exécution : application pure et simple ;

* La doigtée d'arrangement : conciliation et gestion des contradictions.

3.6 la performance économique : La performance économique correspond aux résultats présentés par la comptabilité. Il s'agit principalement des soldes intermédiaires de gestion (SIG), et qui se trouve étroitement liée à la performance financière.

3.7 La performance organisationnelle : est la dimension qui nous intéresse le plus dans ce travail de recherche, cette dimension s'intéresse à la manière dont est organisée une entreprise pour atteindre ses objectifs, nous ne nous attarderons pas sur le sujet qui fera l'objet d'un point dans la deuxième section du chapitre présent.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Section 2 : la performance organisationnelle et ces critères de mesures

1. la performance organisationnelle :

Lors de cette section, nous allons présenter successivement les explications, définitions et les différentes approches de la performance organisationnelle. Il s'agit aussi d'énumérer les principaux facteurs de l'efficacité organisationnelle.

1.1. La définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle inspirée des études de **Taylor** et de **Fayol**, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'**OST** (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. En effet, Churchil, Ford et Walker (1990) la définissent comme étant « Le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et objectifs de l'organisation ». Pour Comer et Dubinsky (1985), elle est la façon dont un employé réalise sa ou ses tâches, S'acquitte de ses responsabilités et de ses missions.

GURAUD et al (2002) définissent la performance organisationnelle comme étant « *le rapport entre production de valeur (efficacité opérationnelle) et une consommation de ressources (coûts)* ».

La performance organisationnelle consiste donc à créer des biens et/ou service avec une contrainte de minimisation des coûts.

Ces définitions retiennent une mesure comportementale de la performance, c'est-à-dire l'action que les employés et ouvriers doivent mettre en oeuvre pour réussir et s'oppose à une mesure objective de la performance (Quota ou chiffre d'affaires atteint, montant de vente réalisé.).

Elle se définit Comme « *la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles)* ».

La performance organisationnelle s'inscrit au sein du triptyque objectifs-moyens-résultats qui caractérise toute entreprise. Cela signifie que l'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs, voire de finalités, qui engagent l'avenir de cette dernière. Face à ces objectifs, des moyens matériels et immatériels sont mobilisés pour atteindre un ensemble de

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

résultats. Sur ce, deux notions accompagnent souvent la performance à savoir : l'efficacité et l'efficacités ». ¹⁰⁵

1.2. Les modèles de la performance

L'insaisissabilité du concept est liée à la fois à sa définition même et à la multiplicité des conceptions des organisations donnant lieu à une vision incomplète et fragmentée de la performance organisationnelle.

Yvon PESQUEUX dans son article « de la performance explique les différents modèles de la performance organisationnelle :

1.2.1. Le modèle d'atteinte des buts suppose une vision instrumentale et rationnelle de la performance organisationnelle. Selon ce modèle, la performance organisationnelle traduit la capacité de l'organisation à atteindre des objectifs (quantité et qualité) bien précis ¹⁰⁶. Toutefois, cette conception de la performance comporte des limites compte tenu des évolutions des organisations et des difficultés à définir, à identifier et à mesurer de façon objective.

1.2.2 Le modèle des relations humaines ou celui des groupes d'intérêts conçoit l'organisation comme une arène politique et recommande la création d'un cadre favorable au maintien d'un climat satisfaisant la collaboration au sein de l'organisation et sur la satisfaction des besoins des différents groupes. Le facteur humain est mis en exergue dans ce modèle. Par conséquent, la performance, selon ce courant théorique, dépend de la capacité de l'organisation à fonctionner sans importantes tensions internes, capacité qui repose sur la stabilité et le consensus, sur les valeurs fondamentales, le climat social, l'absence de conflits. L'accent est donc mis sur l'autonomie du personnel et leur implication individuelle dans la prise de décision ainsi que sur la flexibilité de l'organisation à s'adapter à son environnement interne ou à anticiper sur les conflits interprofessionnels.

1.2.3 Le modèle de l'efficacité des processus internes de production. Cette conception de la performance, appelée modèle d'analyse des processus, a fait école dans la gestion de la qualité totale, l'amélioration continue de la qualité ainsi que la réingénierie des processus ou comme étant un processus d'innovation incrémentale. Par ailleurs, la valorisation de l'innovation tient aussi au fait qu'elle apporte des changements aux comportements des porteurs d'enjeux et à la dynamique du marché. Toutefois, ce changement de comportement ne saurait être une réalité que s'il s'accompagne d'une véritable politique de motivation du

¹⁰⁵ Bourguignon, A. Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Comptabilité - Contrôle - Audit, 1, 1997, p91.

¹⁰⁶ J. L. Price, « The Study of Organizational Effectiveness », Sociological Quarterly, n° 13, 1972, pp. 3-15

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

personnel. Par exemple, l'insatisfaction des employés caractérisée par l'absentéisme, la faible motivation au travail, perturbe le processus de production

Ce faisant, R. E. Quinn ¹⁰⁷préconise de concevoir la performance organisationnelle « *comme relevant de tensions contradictoires en ce sens qu'une organisation peut être en même temps performante selon un critère ou une vision de la performance tout en étant non performante selon d'autres critères de performance* ». Il s'agit, selon l'auteur, d'analyser la performance selon une logique concurrentielle plutôt que selon une logique congruente. Cette conception qui exclut toute idée de modèle universel, conçoit la performance comme étant une somme de compromis et de gestion des contradictions. Cette orientation est également soutenue par l'existence des forces d'influence selon l'approche politique qui conçoit les organisations comme des champs de bataille où se rencontrent et s'affrontent les différents groupes d'intérêts afin d'imposer leurs propres critères de performance et de mettre en avant leurs propres intérêts. Ces forces comprennent les influences internes (jeux de pouvoir, intérêts de la coalition dominante, pression des pairs, recherche de légitimité), les influences externes (législation, volatilité du marché, TI, nature du travail), les processus (implantation, management des processus politiques, saturation de l'innovation) et les problématiques de transformation (support de la direction, risque et gain perçus du changement, impact de la culture organisationnelle)¹⁰⁸.

2.Focus sur les modèles comptables de la performance

2.1La pyramide de performance de R. L. Lynch & K. F. Cross.

L. Lynch & K. F dit que « *La pyramide en question intègre indicateurs stratégiques et opérationnels. La vision dont la flexibilité est l'élément central se situe au sommet de la pyramide (indicateurs du marché tels que la satisfaction des clients et indicateurs financiers tels que la productivité). Les indicateurs opérationnels recouvrent la qualité, les délais de livraison, de transformation et les coûts. La critique qui lui est adressée est celle qui vaut pour toutes les évaluations hétérogènes qui est la difficulté de se faire une opinion claire qui va dépendre de ce que chaque évaluateur juge important* ».¹⁰⁹

2.2Le modèle de performance de L. Fitzgerald & R. Jonston & R. Silvestro & C. Voss L.

Fitzgerald et al retrouve que : « *Ce modèle appréhende la performance sous l'angle des déterminants et des résultats au regard de six critères dont deux sont des critères de résultats et quatre relatifs aux déterminants. Chaque type de critère est décliné sous la forme*

¹⁰⁷ R. E. Quinn, Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey-Bass management series, San Francisco, 1988

¹⁰⁸ A.-L. Guisset & C. Sicotte & P. Leclercq & W. D'Hoore, « Définition de la performance hospitalière : une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux, Sciences Sociales et Santé, vol. 20, n° 2, 2002, pp. 65-104.

¹⁰⁹ R. L. Lynch & K. F. Cross, Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvements, Blackwell, Cambridge, MA, 1991

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

*d'indicateurs de mesure. Ce modèle demeure un outil plutôt conceptuel au regard de mesures assez vagues et se heurte à la limite des logiques d'évaluation hétérogènes ».*¹¹⁰

Tableau 3: le model de la performance

Critères de performance	Indicateurs de mesure
Compétitivité	Part de marché Positionnement Croissance des ventes Satisfaction des clients
Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
Qualité des services	Fiabilité Sensibilité/ bienveillance Esthétique/ apparence Propreté/ ordre Confort/ sécurité Communication Courtoisie Accessibilité/disponibilité
Flexibilité	Flexibilité dans la production Flexibilité dans la livraison Flexibilité en matière de spécifications
Ressources utilisées	Productivité Efficience
Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles

Source : Yvon Pesqueux. De la performance. P31

2.3. Le modèle de performance par le tableau de bord

Selon F. Giraud et all : « *Le tableau de bord est un outil de gestion regroupant des indicateurs, financiers et non financiers, les plus pertinents pour permettre aux responsables de piloter la performance de leur activité* »¹¹¹.

Il regroupe des critères de résultat (mesurés par rapport aux objectifs) et des critères portant sur des variables d'action, afin de capter la performance le plus en amont possible donc des critères financiers et non financiers. Il constitue un modèle de performance sur lequel peut s'appuyer le processus de pilotage.

¹¹⁰ L. Fitzgerald & R. Johnston & R. Silvestro & C. Voss, Performance Measurement in Service Businesses, CIMA Publishing, Londres, 1991

¹¹¹ F. Giraud & O. Saulpic & G. Naulleau & M.-H. Delmond & P.-L. Bescos P.-L., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, Paris, 2003

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

2.4. Le modèle de performance Balanced Scorecard de R. S. Kaplan & D. P. Norton R. S. Kaplan et all définissent se modèle tel que « *Le Balanced Scorecard (BSC) propose un modèle d'analyse de la performance qui tient compte de la stratégie au regard d'un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers suivant quatre catégories :*

- a) *Les critères se rapportant aux résultats financiers qui traduisent les attentes des actionnaires. Ce sont les indicateurs financiers classiques d'évaluation de la performance ;*
- b) *Les critères liés à la satisfaction des clients qui traduisent la perception des clientes en termes de satisfaction ;*
- c) *Les critères liés aux processus internes ;*
- d) *Les critères liés à l'apprentissage qui traduisent les compétences et les motivations du personnel et les capacités des systèmes d'information. Le terme de balanced est représentatif d'une vision équilibrée de la performance entre ces 4 catégories. La critique principale qui lui est adressé est l'effet de composition qui vaut entre ces 4 domaines. Il ouvre la question des évaluations hétérogènes ».¹¹²*

2.5 Le modèle de performance de E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin

D'après E. M. Morin ce modèle : « *Il repose sur quatre dimensions : l'efficience économique, la pérennité, la valeur des ressources humaines et la légitimité auprès des groupes externes »¹¹³.*

Valeur des ressources	EfficiencE économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité auprès des groupes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit/service Rentabilité financière Compétitivité

Figure 14: le modèle de performance de E.M Morin et A.Savoie et G.Beaudin

Source : Yvon Pesqueux. *De la performance*. P33

¹¹² R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996, 322 p.

¹¹³E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Gaëtan Morin, Montréal, 1994

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Modèle a été modifié en **2000** avec l'adjonction d'une dimension politique située au centre du modèle pour tenir compte de l'évolution des représentations sociales. Il se heurte à la limite des évaluations hétérogènes.

2.6. Le modèle de performance des parties prenantes d'A. A. Atkinson & J. R. Waterhouse & R. B. Wells

A. Atkinson et all retrouvent que « *Ce modèle de performance est basé sur l'approche en termes de parties prenantes au regard du fait qu'une organisation possède deux types d'objectifs - primaires et secondaires qui permettent d'atteindre les objectifs primaires au regard des parties prenantes correspondantes avec :*

-Les parties prenantes d'environnement : clients, actionnaires et la communauté dont l'organisation dépend pour assurer son développement ;

-Les parties prenantes aux processus clés que sont principalement les employés et les fournisseurs.

-Les conflits d'intérêt sont reconnus mais le nombre de parties prenantes et à la fois limité et flou quant à ce qui est de la « communauté ». Il se heurte aussi là la question des évaluations hétérogènes ». ¹¹⁴

2.7. Le modèle de performance de L. Raymond

Selon **L. Raymond L., et all** « *les objectifs de performance de l'entreprise se situent à plusieurs niveaux (individu, groupe de travail, organisation et méta-organisation) et peut être gérée dans une perspective fonctionnelle (ventes et marketing, comptabilité et finance, production, GRH, etc.) ou processuelle (gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion de la relation avec le client, gestion de l'innovation et de la connaissance, etc.). Les indicateurs peuvent être aussi bien quantitatifs que qualitatifs. Comme les autres modèles de ce type, il se heurte à la difficulté de l'évaluation hétérogène ». ¹¹⁵*

Les objectifs de performance de l'entreprise se situent à plusieurs niveaux (individu, groupe de travail, organisation et méta-organisation) et peut être gérée dans une perspective fonctionnelle (ventes et marketing, comptabilité et finance, production, GRH, etc.) ou processuelle (gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion de la relation avec le client, gestion de l'innovation et de la connaissance, etc.). Les indicateurs peuvent être aussi bien

¹¹⁴ A. Atkinson & J. H. Waterhouse & R. B. Wells, « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », Sloan Management Review, vol 3, n° 3, 1997, pp. 25-37.

¹¹⁵ L. Raymond L., « L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise », in F. Rowe F. (Ed.), Faire de la recherche en SI, Vuibert, Paris, 2002

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

quantitatifs que qualitatifs. Comme les autres modèles de ce type, il se heurte à la difficulté de l'évaluation hétérogène.

3. Mesurer la performance organisationnelle :

Selon Françoise **GIRAUD** • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS dans sa monographie qui intitulé « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » qui explique la mesure de la performance organisationnelle par les différentes approches suivantes :¹¹⁶

3.1. L'approche financière

Les premières mesures de la performance globale d'une organisation ont été construites sur la base d'éléments financiers. Après avoir présenté les différents types d'indicateurs financiers, nous dégagerons leurs forces et leurs faiblesses.

Les types d'indicateurs financiers

-Les mesures comptables

La mesure la plus facilement disponible est sans doute le résultat comptable de l'entreprise, tel qu'il apparaît dans les états financiers légaux. Sur cette base, la structuration du compte de résultat en soldes intermédiaires de gestion offre des possibilités d'analyse supplémentaires.

Elle permet également de dégager des indicateurs d'activité (par exemple le chiffre d'affaires, la marge commerciale et la production de l'exercice) et des indicateurs de marge (par exemple les résultats d'exploitation, financier et exceptionnel, l'excédent brut d'exploitation, le résultat courant avant impôt).¹¹⁷

-Les indicateurs traditionnels de rentabilité

Mais il est aussi utile de rapprocher les indicateurs de résultat d'autres types de données, et notamment des sommes investies. On ne cherche alors plus à mesurer la rentabilité de l'entreprise, mais à apprécier si elle est rentable.

a) Le ratio le plus utilisé par les analystes financiers, le ratio de rentabilité des fonds propres (Return on Equity, ROE) ou ratio de rentabilité financière, a inspiré les premiers ratios de mesure de performance mis en place dans les grandes entreprises. Il permet de comparer les performances de l'entreprise à la rentabilité attendue par les actionnaires, et donc d'apprécier son attractivité financière.

¹¹⁶ Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004, p76..

¹¹⁷ *ibid.*, p 76

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

ROE = résultat net / capitaux propres de l'entrepris. (On peut calculer également le ROE en utilisant le résultat courant au numérateur)

Cependant, l'un des inconvénients du ROE est qu'il intègre les effets de la politique de financement de l'entreprise. En effet, au numérateur, le résultat courant ou le résultat net intègrent le coût des capitaux empruntés et au dénominateur, on ne tient pas compte de l'ensemble des capitaux puisque les emprunts sont exclus de la formule.¹¹⁸

b) La rentabilité économique est le plus fréquemment appréhendée par le ROCE (Return on Capital employed), qui s'apprécie par rapport aux capitaux utilisés.

ROCE = EBE/ Capitaux utilisés .

Il est intéressant de comparer le ROCE au WACC (Weighted Average Cost of Capital), c'est-à-dire au coût du capital résultant d'une part du coût de la dette, d'autre part du coût des capitaux propres. Le WACC est en général déterminé par les services financiers centraux.¹¹⁹

-Vers un renouveau des indicateurs financiers ?

L'EVA® repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité. Les ressources sont composées de dettes, dont le coût est traditionnellement pris en compte par les frais financiers, et de fonds propres, dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance. Or, les fonds propres ont un coût : prix historique d'acquisition des actions, dividendes versés et enfin primes de risque spécifiques (coûts d'opportunité pour l'investisseur) par rapport aux placements sans risques. L'EVA® vise à mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré (WACC).

EVA® = NOPAT5 – (WACC * [Immobilisations nettes + BFR])

Un flux négatif signifiera que l'entité n'a pas contribué à rémunérer suffisamment les apporteurs de capitaux et notamment les actionnaires, c'est-à-dire à créer de la valeur d'un point de vue strictement financier

L'argumentation développée par les partisans de l'EVA® est double. Du point de vue de l'appréciation globale de la performance,

¹¹⁸ Ibid ,p76.

¹¹⁹ Ibid p78 ,79.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

L'EVA® serait une meilleure mesure que les mesures financières traditionnelles.¹²⁰

- Les vertus des indicateurs financiers

Les vertus des indicateurs financiers sont liées en premier lieu à celles des valeurs comptables sur lesquelles ils reposent. En effet :

-Celles-ci sont considérées comme des mesures relativement objectives, dans la mesure où elles suivent des règles d'élaboration explicites et qui s'imposent à toutes les entreprises comparables ;

-Ce sont ensuite des mesures fiables, car les obligations de contrôle imposées par les instances comptables et fiscales amènent les entreprises à mettre en place des procédures de validation efficaces ;

-Les mesures comptables ont l'avantage d'être toutes exprimées dans une grandeur unique, la valeur monétaire, ce qui facilite les agrégations et les comparaisons ;

-Enfin, elles sont déjà disponibles puisque produites à des fins légales. De ce fait, la construction des indicateurs financiers est simple et peu coûteuse. Les indicateurs financiers sont également intéressants car synthétiques.

-Ils permettent de résumer la performance de l'entreprise dans un critère unique, et même lorsque l'on cherche à les combiner, leur nombre reste assez limité. Ceci favorise les comparaisons, et facilite le diagnostic de la performance d'ensemble.¹²¹

3.2. Les limites des indicateurs financiers

A) Biais court terme

Une des critiques les plus fréquentes à l'encontre des indicateurs financiers est qu'ils donnent une vision à court terme de la performance. Si on considère toutes les décisions prises dans le courant d'une année n, l'indicateur financier mesuré à la fin de l'année va capter certains effets de ces décisions, ceux qui se font sentir à court terme. En revanche, les effets qui apparaissent à plus long terme échappent aux mesures financières à court terme. L'appréhension de la performance s'en trouve donc faussée.

¹²⁰ Ibid,p81.

¹²¹ Ibid,p83.

B) signal tardif

Une seconde limite est que le délai entre les décisions managériales et leur traduction dans les indicateurs financiers peut être important. Une décision de formation, on l'a vu, ne se traduira par une augmentation de marge que tardivement. Le signal apporté aux managers par les indicateurs financiers est peu réactif, ce qui est un handicap dans un contexte changeant.

C) Prise de décision corrective

Une autre limite des indicateurs financiers est liée à leur caractère synthétique. Si celui-ci est une vertu quand on cherche à appréhender la performance de l'organisation, puisqu'il permet de « résumer » la performance en une mesure unique, en revanche il montre des limites dès lors qu'il s'agit d'interpréter les résultats.

d) Lisibilité : Enfin, les indicateurs financiers sont parfois jugés comme peu lisibles par les managers. Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers.¹²²

4. Mesurer la performance organisationnelle : des indicateurs financiers aux Key Performance Indicators (KPIs)

Les limites fréquemment invoquées des indicateurs financiers ont milité en faveur du développement de nouveaux types d'indicateurs de gestion ou Key Performance Indicators (KPIs). Si cette évolution ne s'est pas faite au même moment ni exactement de la même façon selon les contextes, comme nous allons le voir, ses déclinaisons particulières répondent cependant à des objectifs et principes similaires¹²³.

4.1 Les approches non financières : des principes communs

Par contraste avec les limites invoquées à l'encontre des indicateurs financiers, se dessinent les objectifs assignés aux « nouveaux » systèmes de mesure. On peut les résumer de la façon suivante :

– capter la performance de l'ensemble des décisions prises par les managers, et de façon plus générale, appréhender la performance de façon plus pertinente ;

¹²² Ibid., p84-87.

¹²³ Ibid., p88.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

- construire des indicateurs plus prédictifs de la performance ;
- faciliter la prise de décisions correctives en enrichissant l’analyse de la performance ;
- améliorer la lisibilité des indicateurs.

Les différents outils répondent à ces objectifs avec des principes affichés communs :

- développer les indicateurs portant sur les leviers d’action ;
- retenir à la fois des indicateurs financiers et non financiers ;
- sélectionner des indicateurs cohérents avec la stratégie de l’entreprise ;
- choisir un nombre limité d’indicateur.

Nous allons développer chacun de ces principes, et nous montrerons que certains d’entre eux sont liés, d’autres plus conflictuels.¹²⁴

a) Des indicateurs portant sur les leviers d’action

Pour satisfaire une partie de ces objectifs, l’idée est de déplacer la mesure de performance des mesures de résultat vers des mesures portant sur les leviers de la performance. Par exemple, le levier principal de la performance peut être la qualité des produits, le développement de services, etc.

En effet, construire la mesure de performance sur la base des leviers d’action (par exemple avec un indicateur de qualité) permet d’appréhender les conséquences des décisions plus en amont de la formation du résultat, donc plus tôt. Cela permet par ailleurs d’enrichir le diagnostic en cas de problème, grâce à la diversité des indicateurs.

Enfin, si on fait l’hypothèse que les leviers d’action d’aujourd’hui resteront pertinents demain, les indicateurs portant sur les leviers d’action mesurés aujourd’hui permettent d’anticiper les résultats qui seront obtenus à plus long terme, et donc de compenser le biais court terme induit par les seules mesures de résultat. Les indicateurs de leviers d’action sont plus prédictifs que les indicateurs de résultat.

Nous appellerons modélisation de la performance le travail d’identification des leviers d’action et la construction d’un système de relations entre ces leviers et la performance attendue. Le modèle de performance est le système de relations qui en résulte. La modélisation de la performance est un travail progressif. Dans un premier temps, seuls des leviers globaux peuvent être dégagés ; ceux-ci deviennent ensuite des références pour des

¹²⁴ Ibid., p89.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

leviers de niveau secondaire, et ainsi de suite, selon un enchaînement de plus en plus détaillé.¹²⁵

b) Des indicateurs non exclusivement financiers

Ce principe est directement lié au précédent. En effet, plus on pousse l'exercice de modélisation, plus les leviers d'action deviennent opérationnels, et les mesures perdent leur caractère financier. Dans l'exemple de la matrice de Du Pont, on en vient ainsi aux leviers de réduction des stocks, de réduction des coûts usine, etc.

En étant plus opérationnels, les indicateurs deviennent plus lisibles pour les managers. Par ailleurs, en remontant plus en amont dans l'analyse des causes de la performance, les indicateurs deviennent également plus prédictifs.

Les nouvelles approches de la mesure de performance sont unanimes sur la nécessité de choisir des indicateurs plus en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Ce point est directement lié à la démarche de modélisation de la performance.

En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles.¹²⁶

c) Des indicateurs cohérents avec la stratégie

Les nouvelles approches de la mesure de performance sont unanimes sur la nécessité de choisir des indicateurs plus en phase avec la stratégie de l'entreprise.

Ce point est directement lié à la démarche de modélisation de la performance.

En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles.¹²⁷

d) Des indicateurs peu nombreux

Si les indicateurs doivent faire l'objet d'une diversification, inversement, certains arguments militent en faveur d'une certaine sélectivité.¹²⁸

4.2. Une méthodologie anglo-saxonne : le Balanced Scorecard

Aux États-Unis, le Balanced Scorecard (BSC) a été promu au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton. S'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels, trop centrés sur les seuls indicateurs financiers, ils cherchent à promouvoir un choix d'indicateurs plus cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Cette méthodologie vise essentiellement à

¹²⁵ Ibid. p90.

¹²⁶ Ibid . p 94.

¹²⁷ Ibid p 96.

¹²⁸ Ibid p 99.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

construire un outil de pilotage pour la direction générale des entreprises, et n'est pas développée pour les échelons de responsabilité inférieurs.¹²⁹

La méthodologie est assez structurante dans le choix des indicateurs.

a. Quatre catégories d'indicateurs

Comme l'indique le nom de l'outil, l'objectif est d'offrir une vision équilibrée (balanced) de la performance, c'est-à-dire non limitée aux seuls éléments financiers. À un premier niveau, la méthodologie suggère de structurer les indicateurs en quatre catégories :

– **des indicateurs de résultats financiers**, qui traduisent ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Ils correspondent aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, mais nous verrons que les auteurs préconisent une sélection cohérente avec certaines caractéristiques propres à l'entreprise ;

– **des indicateurs de satisfaction des clients**. Ils correspondent à une perspective différente, puisqu'il s'agit de mesurer la performance pour les clients et non plus pour les actionnaires. Toutefois, Kaplan et Norton considèrent qu'il existe un lien de causalité entre les indicateurs de cette catégorie et ceux de la catégorie financière, la satisfaction des clients étant considérée comme un déterminant de la performance financière ;

– **des indicateurs liés aux processus internes**, qui permettent à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux¹⁰ : une importance particulière est apportée aux processus de production, d'innovation, de service après-vente. Cette catégorie est elle-même considérée comme un déterminant de la satisfaction des clients ;

– **des indicateurs d'apprentissage** enfin, qui concernent à la fois la compétence et la motivation du personnel, et les performances des systèmes d'information. Ils constituent le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories.¹³⁰

¹²⁹ Ibid p99.

¹³⁰ Ibid p 100.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

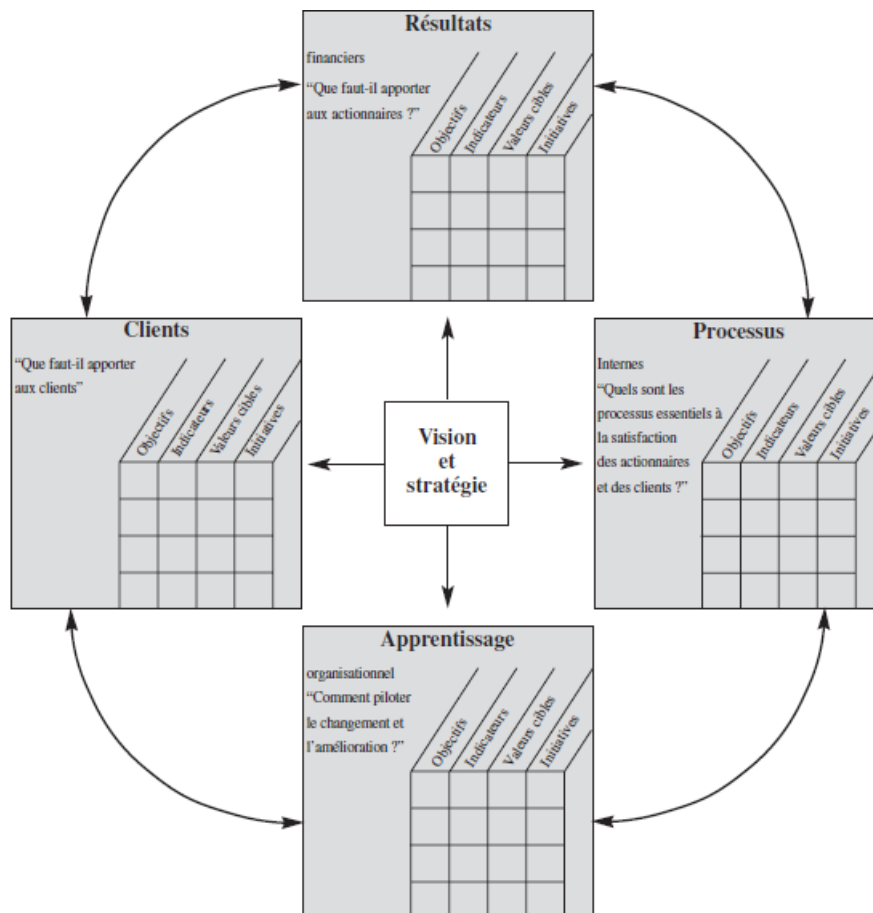


Figure 15: le Balanced Scorecard des indicateurs organisés en quatre perspectives

Source : Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » Gualino éditeur, EJA- paris p 101.

Toutefois, la nature même des catégories peut être aménagée par l'entreprise, ce n'est pas une structure figée. Ainsi, on peut prévoir des catégories supplémentaires (par exemple, **une catégorie d'indicateurs de performance environnementale**).

b. Des catégories reliées entre elles :

Les quatre catégories d'indicateurs sont liées par une chaîne de causalité : la performance financière est considérée comme le but final, conditionné par la satisfaction des clients, elle-même dépendant de la bonne organisation des processus internes, qui reposent quant à eux sur une motivation suffisante des acteurs et des systèmes d'information performants.

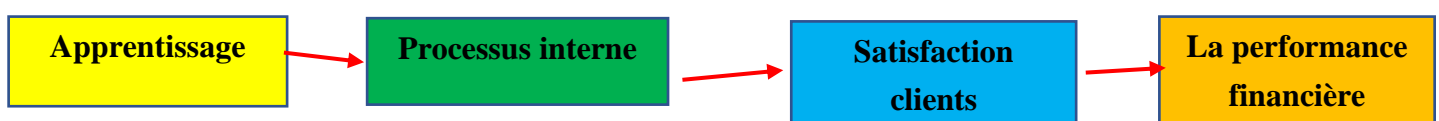


Figure 16: chaîne de causalité au sein un Balanced Scorecard

Source : Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » Gualino éditeur, EJA. P 102.

Les quatre perspectives ne sont donc pas en conflit, elles se conditionnent mutuellement. Le lien de causalité établi entre les catégories montre clairement la dominance finale des indicateurs financiers, et donc la perspective **Shareholder** value adoptée par les auteurs du BSC.

Les quatre catégories d'indicateurs traduisent moins une volonté de multiplier les points de vue qu'un souci d'appréhender la performance à la fois à court et long termes, en mesurant non seulement les résultats financiers d'aujourd'hui, mais également les déterminants des résultats financiers de demain.¹³¹

c. Des indicateurs de résultat et des indicateurs de leviers d'action

La méthodologie BSC favorise une modélisation de la performance en premier lieu par le lien de causalité établi entre les catégories d'indicateurs.

Mais elle prévoit de poursuivre l'analyse des relations de cause à effet au sein de chacune des quatre catégories d'indicateurs, par une combinaison d'indicateurs de constat du résultat (lagging indicators) et d'indicateurs de déterminants du résultat (leading indicators).

Contrairement au tableau de bord, qui apparaît souvent comme une liste d'indicateurs dont on a perdu les liens, le BSC aboutit à un modèle très complet dans lequel les différents indicateurs et les liens qui les unissent sont clairement explicités.¹³²

5. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle

Selon CHARLESS « *L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Et pourtant, c'est une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle. Il existe un certain nombre d'approche, mais il n'y a guère de consensus, quant à ce qui constitue une bonne série de critères* »¹³³.

5.1 L'efficacité organisationnelle

Selon CHARLES « *L'efficacité organisationnelle est La mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts* »¹³⁴. L'efficacité peut être définis comme l'obtention d'un objectif ou d'un résultat sans prendre en considération le meilleur usage des moyens et des ressources mise en œuvre par l'organisation.

¹³¹ Ibid p102.

¹³² Ibid p102

¹³³ CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, p151.

¹³⁴ CHARLES Lusthier, MARIE, HELENE, Op, cit, p 154.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

5.2 L'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle est relation économique qui met en rapport un résultat obtenu avec des moyens mis en œuvre. C'est la maximisation des résultats et /ou la l 'efficacité organisationnelle est le ratio qui reflète la comparaison des résultats obtenus et les frais encourus pour atteindre les objectifs.

5.3 la pertinence

« *La pertinence est la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des intervenants prioritaire et à obtenir leur soutien dans le présent et pour le l'avenir* »¹³⁵ dans le contexte actuel, la performance organisationnelle est liée à la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins Principaux intervenants .Néanmoins, cette approche présente des limites car en générale ces intervenants ont des attentes contradictoires. Ce que nous conduit à une dimension du maintien de la pertinence, qui est la capacité de l'organisation à innover qui lui permettra une viabilité à long terme et de s'adapter aux nouvelles exigences grâce à **l'apprentissage organisationnelle**.

5.4 La viabilité financière

La viabilité financière comporte trois dimensions. La première est « la capacité de l'organisation à produire suffisamment de liquidité pour payer ses factures et à être prospère et rentable » pour cela l'organisation a besoin des organismes de financement dont l'organisation a besoin, donc cette deuxième dimension de la viabilité financière est liée aux sources et au types de revenus sur lesquels l'organisation se base pour ses dépenses. Et la dernière dimension est donc la capacité de l'organisation à vivre dans les limites de ses moyens. Et pour cela, il faut que la dernière ait de bonnes pratiques de gestion financière.¹³⁶

6. les indicateurs de la performance organisationnelle

6.1 Notion de l'indicateur :

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat, les indicateurs ont des multiples fonctions.¹³⁷

- Suivi d'une action, d'une activité, d'un processus. Pour ce faire, il s'agit de répondre à la question « ou en est-on dans telle ou telle action ? »
- Evaluation d'une action : répondre à la question « quel résultats avons-nous atteint ? »

¹³⁵ CHARLES Lusthler, MARIE, HELENE, Op, cit, p 167.

¹³⁶ CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, Op, cit, p.173.

¹³⁷ PPHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013, p 130.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

- Diagnostique d'une situation, d'un problème : il s'agit de répondre à la question « quel est le problème ? »
- Veille et surveillance d'environnement et de changement : répondre à la question « quels changements affectent notre environnement ? ».

Les champs d'analyse des indicateurs sont multiples puisque tous les domaines peuvent être mesurés en fonction des besoins des utilisateurs par des paramètres qui portent sur toutes les variables d'action : rendement, qualité, flux, temps, **productivité**, taux de marge, sécurité, stock, **la satisfaction des clients, l'apprentissage le processus de prise de décision...** etc.

6.2 Les différents types d'indicateurs

Les indicateurs de performance sont choisis par l'organisation en fonction des critères bien définis dans le cadre de sa stratégie. Leur observation régulière permet d'alerter les dirigeants sur l'évolution de l'activité. Il existe plusieurs types d'indicateurs qu'on peut classer comme suit :

A) Les indicateurs financiers

« Ces indicateurs permet de porter un jugement de la valeur sur la santé financière d'une organisation, il est important d'aborder les concepts suivants : l'équilibre financier, la rentabilité et la liquidité ».

Taux de rentabilité

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre. C'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou Actionnaire) ¹³⁸.

$$\text{Taux de rentabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{capitaux propre}$$

Taux de profitabilité

« Il détermine la part du profit dans le chiffre d'affaires qui a permet de le réaliser »

$$\text{Taux de profitabilité} = \text{résultat net de l'exercice} / \text{chiffre d'affaires}$$

¹³⁸ MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013, p 242.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

B) Les indicateurs commerciaux

-Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est un indicateur du niveau d'activité de l'entreprise

$$\text{Chiffre d'affaires} = \text{total des ventes}$$

-Part de marché

La part de marché détermine le poids de l'organisation sur son marché et permet de la situer par rapport à ses concurrents

-Fidélité de la clientèle

Cette étude permet de mettre en place des actions de fidélisation des clients et ainsi d'améliorer la performance commerciale de l'organisation.

-Image de l'organisation

L'image correspond à la manière dont l'organisation est perçue par rapport à ses clients ou par le public.

C) Les indicateurs sociaux

Les indicateurs de la gestion sociale sont analysés en fonction des différents domaines de la gestion des ressources humaines. On peut cependant retenir quelques un que l'on classera par famille comme suit :

-Les indicateurs structurels

Il s'agit de mesurer la contribution économique des ressources humaines. Les indicateurs les plus connus sont comme suit :

a-Taux d'encadrement

Il mesure le nombre d'effectifs cadre par rapport à la totalité de l'effectif

$$\text{Taux d'encadrement} = \text{effectifs cadre} / \text{effectifs total}$$

b-Taux d'effectif productif direct

Il mesure le nombre d'effectif cadre par rapport à la totalité d'effectif

$$\text{Taux d'effectif productif} = \text{Effectif productif direct} / \text{effectif total}$$

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

- Les indicateurs de formation

La formation est une activité de service en interne sous la responsabilité de la fonction RH. La formation permet pour l'entreprise l'adaptation au changement, l'innovation, et le développement des compétences stratégiques. Parmi les indicateurs de formation. On peut retenir les suivants : ¹³⁹

a-Effort de formation

Ce ratio représente le montant de la masse salarial consacré à la formation telle qu'elle est prévue, favorisant le développement des compétences de la main d'œuvre. Le calcul de ce ratio est comme suit :

Le montant à la formation / masse salariale total

b- Le taux de participation à la formation ou le ratio des salaires formés

Ce ratio présente la proportion des salariés formés par rapport au nombre total de l'effectif. Il se calcul ainsi :

Taux de participation à la formation = Nombre de salariés formés / effectif

- Indicateur de la rémunération

Concernant la rémunération le contrôle de gestion peut subdiviser en trois :

a-Indicateur de politique de rémunération

Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance ;

b-Indicateur de la masse salariale

Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières ;

c-Indicateur du système de paie

Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires (système de calcul, de traitement des bulletins de salaire).

¹³⁹ AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion »
management des organisations, 2005-2006, P 18

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

D) Indicateur de climat social :

a-Taux d'absentéisme

Ce taux est un indicateur du climat social de l'organisation. Si le climat social est satisfaisant, les salariés sont les moins stressés. Intéressés par leur travail, ils s'absentent moins et sont plus productifs.

Taux d'absentéisme = jours d'absence (hors congés payés) / jour du travail prévu

b-Nombre d'accident du travail

C'est un indicateur du climat social car un salarié stressé et harcelé a plus de chance d'avoir un accident.

c- Le turnover

Cet indicateur exprime le pourcentage de départ par rapport aux effectifs totaux, un taux élevé désigne la non-satisfaction des salariés. Sa formule de calcul est la suivante :

Nombre de départ durant l'année/Effectif

d-Taux de démission

Cet indicateur exprime la proportion de départ par rapport à la retraite des employés réguliers au cours d'une période. Un pourcentage élevé laisse entrevoir des répercussions importantes sur les effectifs et des problèmes de relève. Son mode de calcul est le suivant :

Total de démission /total de départ

E)Les indicateurs de recrutement

La fonction recrutement compte parmi les prestations de service que la fonction RH offre à ses différents clients internes (la direction générale, les autres départements fonctionnels ou opérationnels). Elle est soumise à des conditions en termes de qualité (avoir le profil demandé), délai (selon les délais fixés par le service recrutement) et le coût.

a-La qualité de recrutement

Peut être définie par la capacité de l'organisation de faire l'adéquation entre le profil du candidat et exigences du poste

Nombre de candidat restant au bout d'un an

b-Délai d'embauche

C'est le délai qui s'écoule entre la demande effectuée par le service et l'entrée en fonction d'un candidat. Le délai doit être court.

F)Les indicateurs fonction RH

a-Dépenses RH par employé

Cet indicateur exprime la somme investie dans la fonction RH pour chaque employé.

Les coûts directs RH incluent les coûts internes (les salaires et les bénéfices, coût d'impartition, dépenses en consultation et sous-traitant, et les coûts reliés à la technologie RH).

b-Ratio RH par employé

C'est le ratio du nombre total d'employés par rapport au nombre d'employé dans la fonction RH. Il indique le nombre d'employé RH qui supporte le capital humain de l'entreprise.

c-Satisfaction par rapport aux RH

C'est le taux de satisfaction des employés envers le travail de la fonction RH

G)-Les indicateurs de mouvement (mobilité)

a-Taux de promotion

Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

b-Taux de mobilité interne

C'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans une organisation exprimée en pourcentage du nombre moyen d'employés

c-Ratio de cheminement de carrière

Ratio comparant le total des promotions versus le total des mouvements interne (Promotion +rétrogradation +transferts).

Section 03 : la contribution du management des connaissances sur la performance organisationnelle

La multiplicité des travaux existants tant sur le plan théorique que sur le plan empirique et la diversité des réalités de la GC semblent rendre difficile d'établir un lien entre cette dernière et la performance. Plusieurs auteurs ont tenté de démontrer ce lien ce qui a engendré l'émergence de théories foisonnantes dans la littérature nous retiendrons les plus connues dans la matière.

L'objet de cette section sera justement d'éclaircir ce lien, d'une manière théorique et empirique.

1. Le lien théorique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle

Le premier lien que nous pouvons établir est théorique est directement rattaché à la théorie de la connaissance (KBV) expliquée précédemment dite « performance de l'organisation » au sens D'ARGYRES ET ZENGER.¹⁴⁰

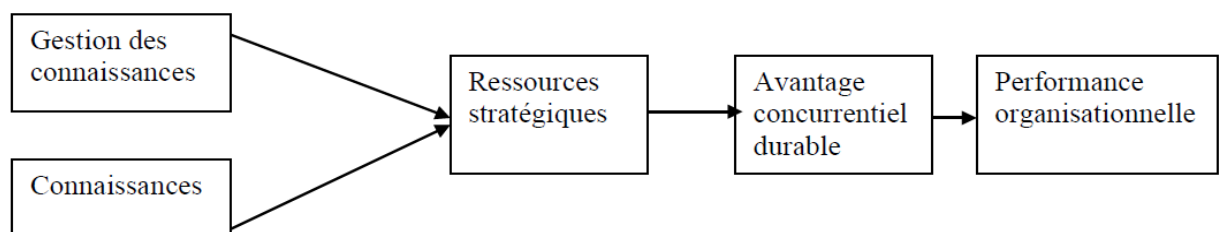


Figure 17 relation entre connaissance, gestion de la connaissance et performance organisationnelle

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

¹⁴⁰ MISSAOUI Imene, « cahiers des charges N°6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Pour des auteurs comme Barney, la connaissance est une ressource intangible critique qui peut aider les entreprises à élaborer des stratégies efficaces et efficientes.

Ainsi, sur la base de ses travaux et ceux D'AMIT & SCHOEMAKER, les connaissances, en tant que ressources intangibles de la firme, possèdent tous les attributs de sources qui présentent des avantages compétitifs durables. Surtout dans le cas des firmes high-tech, où les connaissances et les expertises présentent les avantages concurrentiels par excellence. Le lien causal entre connaissances et performance, dans un environnement caractérisé par l'importance déterminante de la technologie, est au centre à la fois des opportunités qui s'offrent à l'entreprise et de ce qui la menace.

NONAKA ET TAKEUCHI¹⁴¹, explique qu'une l'organisation performante est celle qui se considère comme une entité créatrice de connaissances. Leur approche s'appuie sur le contexte dans lequel transigent les entreprises actuellement. Cette opinion est partagée par KOGUT & ZANDER¹⁴², qui soutiennent l'idée que la relation qui existe entre la connaissance, la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, explique en grande partie la réussite des entreprises. Cette approche crée un avantage compétitif et donc contribue à la réussite de la performance organisationnelle.

2. Le lien empirique entre la gestion de la connaissance et la performance organisationnelle

Nous allons nous intéresser dans ce qui suit à des travaux ayant étudié de manière empirique l'impact de la gestion de la connaissance sur la performance organisationnelle, et dans certains cas les travaux ayant étudié le lien entre ces deux dimensions. Les cas d'entreprises étudiés portent sur des entités ayant adopté des stratégies de gestion des connaissances dans le but d'améliorer la performance organisationnelle.

2.1. Les cas d'entreprises

L'objectif de ce point est de démontrer la contribution apportée par le knowledge management à la performance organisationnelle à travers des cas d'entreprises qui ont adopté des stratégies de gestion des connaissances.

a). Le cas des cabinets de consulting

Andersen consulting et ERNST & YOUNG ont développé une stratégie mettant l'accent principalement sur la « codification » de la connaissance (une pratique de gestion des connaissances). Ces deux organisations manifestent, en effet, la volonté de formaliser dans des bases de connaissances un grand nombre de savoirs détenus par leurs employés, dans un souci de réutilisation de la connaissance stockée.

¹⁴¹ BRAHMI Bechir, « l'impact de l'approche managériale sur la performance organisationnelle en matière de la Gestion des connaissances dans le secteur de la haute technologie. », mémoire de maîtrise en administration des affaires, université quebec Montréal, 2008, P.43-44.

¹⁴² Ibid.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Les objectifs opérationnels de cette démarche concernent l'amélioration de la productivité des consultants par une meilleure accessibilité et réutilisation des connaissances.

La mesure de la performance envisageable dans ces cas, quantitative et qualitative, concerne, par exemple, pour les effets directs, l'amélioration de la rapidité de la réponse au client et la diminution du coût de recherche d'une solution et pour les effets indirects le nombre de connaissances formalisées et le taux de réutilisation des connaissances¹⁴³.

MCKINSEY & COMPANY et de BAIN & COMPANY¹⁴⁴ ont mis en œuvre une stratégie mettant l'accent principalement sur la « personnalisation » de la connaissance. Ainsi, ces deux entreprises ne cherchent pas à formaliser les connaissances détenues en interne mais plutôt à créer un climat favorable au partage et à la circulation de la connaissance. Il s'agit donc d'identifier les sources de savoirs et de faciliter l'échange de connaissance entre celui qui cherche et celui qui sait.

L'objectif fonctionnel assigné dans ce cas est la création de réseaux virtuels de personnes pour échanger des connaissances tacites. L'objectif opérationnel est d'améliorer la productivité des consultants en s'appuyant sur l'expérience des membres du réseau.

La mesure de la performance envisageable dans ces cas, plutôt qualitative, pourrait être pour les effets directs, l'amélioration de la qualité du service au client et l'accroissement du niveau d'expertise de l'organisation ; pour les effets indirects la création de connaissances nouvelles et la création de nouveaux réseaux ou communautés de pratiques dans l'organisation. Ces effets sont également mesurés en évaluant la fréquence et la qualité des échanges au sein du réseau¹⁴⁵.

b). Cas des entreprises Nurun et Ericsson de canada

L'enquête qui a été faite au niveau de deux entreprises canadiennes (Nurun et Ericsson) qui actinent dans le secteur de la haute technologie « high-tech » permis de conclure que tous les intervenants ont fait le lien entre les deux variables (KM et performance organisationnelle), malgré les différences au niveau du taux d'importance et la densité des liens de chacun, ce qui mène à conclure que la prise de conscience de l'importance du KM existe déjà dans le système managérial de ces organisations, qui ont toutes dépassé l'étape de l'engagement dans le processus. Cela apporte un argument au cadre conceptuel qui valorise les ressources stratégiques des connaissances et de la gestion de ces connaissances pour permettre l'avantage compétitif et ainsi l'amélioration du taux d'innovation et de performance. Cependant, il faut noter à ce sujet l'absence de statistiques démontrant clairement ce lien quantifiable entre KM

¹⁴³ HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, « quelle est votre stratégie de gestion du savoir », in les meilleurs articles de la HARVARD business review sur management du savoir en pratique », édition d'organisation, 2003, P.117-123

¹⁴⁴ HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, op cit p.123-125

¹⁴⁵ Ibid.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

et performances organisationnelles. C'est plutôt grâce à des données qualitatives que le KM a contribué à l'amélioration des résultats¹⁴⁶ !

2.2. Les enquêtes réalisées

Notre deuxième point permet de répertorier trois enquêtes qui ont été réalisées dans différents pays, et d'éclaircir sur la relation qui unit ses deux variables. !

a). L'enquête pilote menée par l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE)

Cette enquête a été menée conjointement dans plusieurs pays parmi lesquelles la (France, l'Allemagne, Canada etc.), à travers un questionnaire reposant sur l'utilisation de 23 pratiques de gestion des connaissances. Les résultats, ont permis de constater que :

Les pratiques de gestion des connaissances influent sur les performances en matière d'innovation et de productivité : Ce dernier phénomène est particulièrement important. Il a été révélé par l'étude française dont le questionnaire a été soumis à un grand nombre d'entreprises (5 500 entreprises avec un taux de réponse de 85 %) et dont les résultats indiquent que, quelle que soit la taille d'une entreprise, son domaine d'activité ou ses efforts en matière de R-D, elle innove davantage et dépose davantage de brevets si elle met en place des mesures de gestion des connaissances. La GC a en outre un effet positif sur la productivité du travail. En effet, toutes choses étant égales, les sociétés qui déclarent avoir une culture favorisant le partage des connaissances ont une productivité du travail plus élevée que les entreprises n'ayant pas adopté ce genre de politique¹⁴⁷

b). L'enquête menée auprès des entreprises tunisiennes

Dans le but d'analyser l'impact des pratiques de gestion des connaissances sur la performance organisationnelle des entreprises. Une enquête a été menée auprès de **30 entreprises** de la région de Tunis afin d'évaluer l'impact de quatre pratiques de KM sur la performance. Cette enquête a révélé l'existence de liens positifs ou négatifs, tout dépend du type de pratiques sur lequel l'accent est mis ainsi que de la capacité de l'entreprise à instaurer les bases (facteurs clés de succès) indispensables à la réussite de ces pratiques¹⁴⁸.

¹⁴⁶ M.ESSID. les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE .thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, octobre 2009.

¹⁴⁷OCDE, « l'importance de la Gestion des connaissances dans le secteur des entreprises », synthèse, novembre 2004, P.5.

¹⁴⁸ MABEU YANGAMEN Marie Christelle, « Knowledge Management et performance organisationnelle : cas des entreprises Tunisiennes », mémoire de maîtrise, université internationale de Tunis, Année Universitaire : 2009/2010.

Chapitre N° II : Généralité sur la performance Organisationnelle

Pour finir nous pouvons citer les travaux de **BENABDERRAHMANE Yasmina**¹⁴⁹ qui pour sa thèse de doctorat a étudié le lien qui peut exister entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle à travers l'introduction des TIC, et la GRH, sa partie empirique s'est faite en Algérie où elle a analysé de manière qualitative sur deux niveaux (global et organisationnelle) le lien qui peut exister, le premier niveau consistait à étudier le plan e-Algérie 2013, le deuxième niveau est constitué d'études de cas (université, entreprise).

Malgré une étude approfondie, le lien établi entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle en Algérie est plutôt faible qui est principalement dû à un manque de culture de l'utilisation des TIC.

Il est à mentionner que toutes ces études démontrent d'une manière directe ou indirecte la contribution de la gestion des connaissances à performance en général et à la performance organisationnelle en particulier.

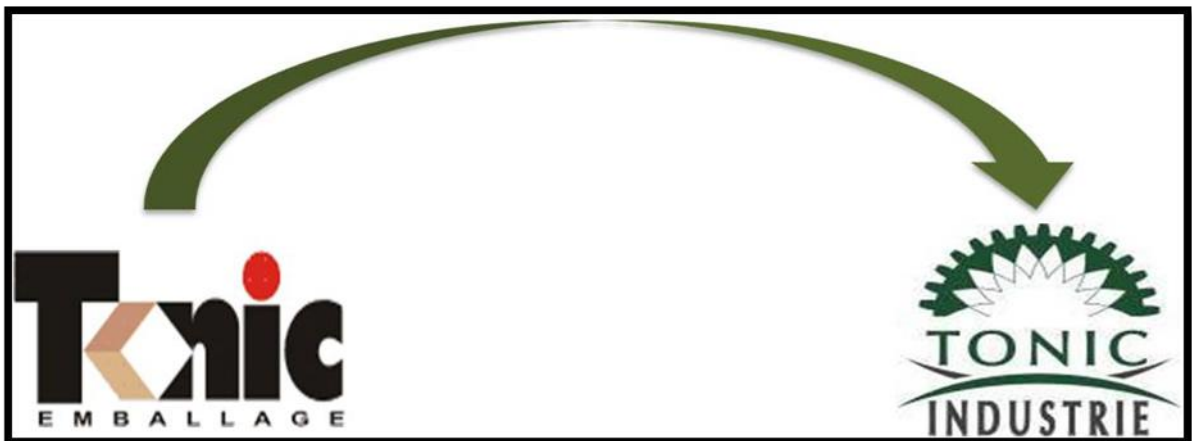
Conclusion

A partir des concepts de la performance, nous avons retenu que :

1. La performance globale et la performance organisationnelle sont deux concepts distincts, le premier s'intéresse aux différentes dimensions d'une organisation (financière, stratégique, sociale, etc.), alors que le second est spécifique à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ces objectifs.
2. La mesure de la performance est délicate, mais elle possède une méthodologie reconnue (dimension, critères et indicateurs).
3. Le lien entre le knowledge management et la performance organisationnelle a fait l'objet d'un certain nombre de recherches théoriques et empiriques.

¹⁴⁹BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences de gestion, université paul valéry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.

Chapitre III : Méthodologie de recherche et de résultats



Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Introduction :

Après avoir étudié les concepts de manière théorique, il convient de vérifier sur le terrain les hypothèses posées, pour cela le chapitre présent est subdivisé en trois sections, la première section présentera la méthodologie de recherche , la deuxième section aura pour la présentation se l'entreprise TONIC Industrie ,et la troisième section traitera de l'analyse, l'interprétation et discussion des résultats.

Section1 : méthodologie de recherche

L'objectif de cette section est d'expliquer la méthodologie de recherche adoptée et donner des précisions sur la conduite du terrain de notre étude ainsi que sur les méthodes de traitement et analyse des résultats et la vérification des hypothèses.

1.L'objectif de la recherche

Comme déjà mentionné dans l'introduction générale, cette recherche vise à :

Vérifier le l'impact des pratiques du gestion de la connaissance sur la performance organisationnelle et de répondre à notre question de départ, à savoir : quel est l'impact des du gestion des connaissances sur la performance organisationnelle ? et d'une manière plus approfondie leur impact sur les quatre variables suivantes :

La productivité des employées et d'entreprise, l'apprentissage des employées de Tonic, la satisfaction des clients et le processus de la prise de décisions.

2. Modèle de Recherche et hypothèses :

2.1. Modèle de recherche

Dans notre présente recherche nous avons retenu certaines variables de mesure de la performance inspirées du modèle de Kaplan et Norton (la dimension commerciale (satisfaction du client) et la dimension d'apprentissage (l'apprentissage organisationnel).

Nous avons également intégré la productivité ainsi que le processus de prise de décision.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Le schéma suivant résume les variables étudiées dans notre recherche.

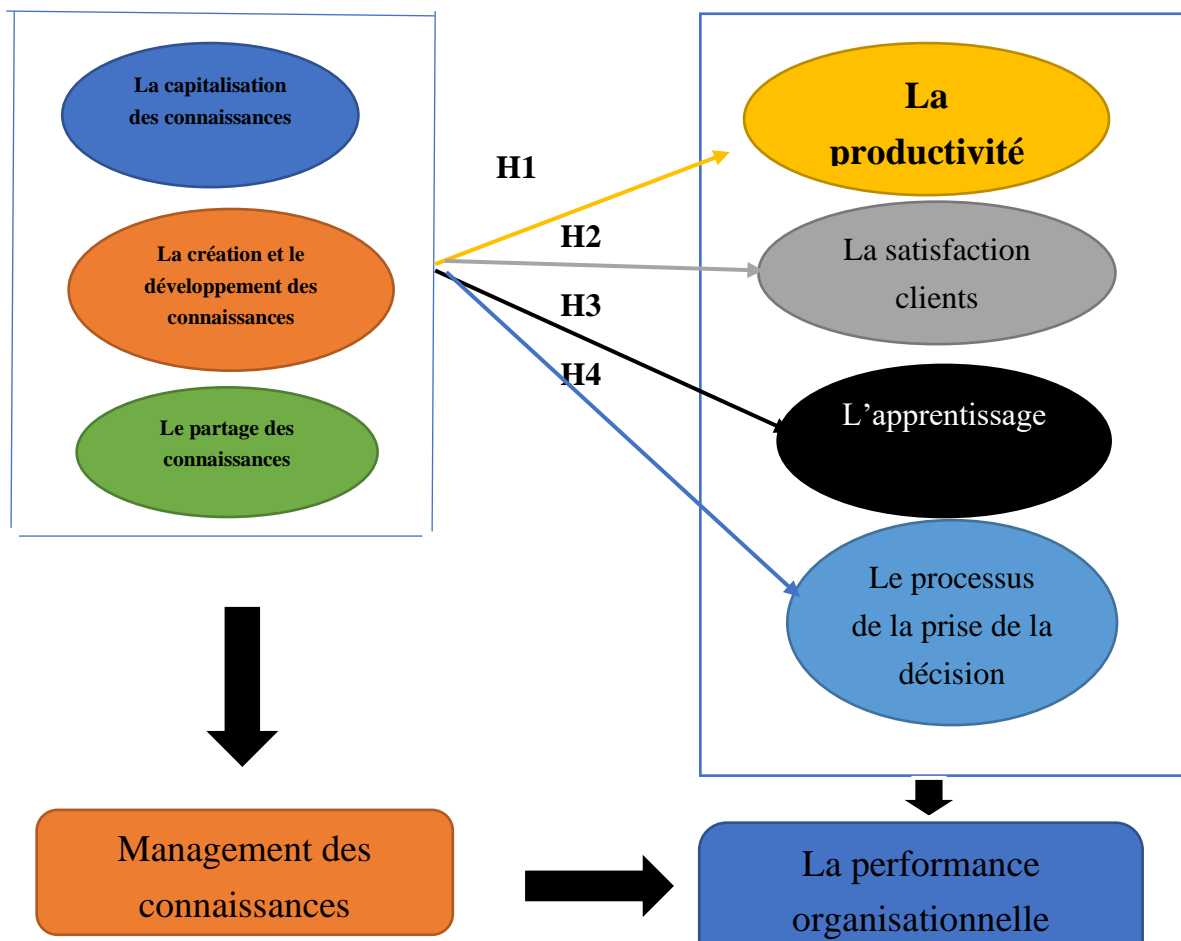


Figure 18: Modèle et variables d'étude

Source : Elaborer par nous-même

2.2. Définition des variables du modèle :

A. La gestion des connaissances :

- a. **Capitalisation des connaissances** : représente la capacité de l'organisation à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, de telle manière à rendre accessibles, explicites, traçables et réutilisables les connaissances afférentes.
- b. **Partage et transmission des connaissances** : représente la capacité de l'organisation à partager et transmettre ses connaissances tacites qui sont par définition difficilement formalisables, soit d'une manière directe par la voie orale tel que : des réunions de groupe, accompagnement, apprentissage, etc. ou d'une manière indirecte en passant par des canaux informatiques (système d'information, intranet, internet, Netmeeting, etc.).

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

L'enjeu de ce processus étant de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin.

- c. Création et développement des connaissances :** représente la capacité de l'organisation à créer et développer son capital en connaissances, en développant les connaissances de ses employés par des sessions de formation, de parrainage etc. ou bien en les encourageant à poursuivre leurs études, et développer de nouveaux projets.

B. La performance organisationnelle :

- a. La productivité des employés :** La productivité du travail nous informe sur l'efficacité avec laquelle les travailleurs transforment leur effort en production. Celle-ci est calculée à partir du ratio entre la production totale et la quantité de travail nécessaire pour la produire.¹⁵⁰
- b. La satisfaction des clients :** la satisfaction client peut être définie comme l'état de contentement d'un consommateur suite à l'achat d'un produit ou d'un service. Cependant, encore aujourd'hui, et ce malgré les nombreuses recherches et les divers modèles développés par les chercheurs, il n'existe pas de définition établie de la satisfaction client. Pour pouvoir définir ce concept plus précisément, il est nécessaire de s'attarder sur les origines de cette notion marketing et sur les études effectuées sur ce sujet.
- c. L'apprentissage individuelle :** « la modification de la capacité d'un individu à réaliser une tâche sous l'effet des interactions, avec son environnement ». Bien que l'apprentissage puisse sembler être à première vue une notion relativement simple, sa définition soulève encore certaines controverses selon les différentes approches théoriques.
- d. Le processus de la prise de décision :** C'est un Processus cognitif complexe consistant en un choix d'action parmi plusieurs alternatives. Le choix final résulte de ce processus, et ce choix peut être une opinion ou une action. On peut différencier différents modes de décision aboutissant à ce choix.¹⁵¹

Du modèle énoncé plus haut, nous avons construit les hypothèses autour d'une hypothèse centrale, subdivisée en trois sous hypothèses comme suit :

Hypothèse n°1 : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur la productivité des employés de l'entreprise TONIC .

¹⁵⁰ Centre sur la productivité et la prospérité – HEC Montréal <https://infodaffaires.com/on-parle-beaucoup-de-productivite-du-travail-mais-quest-ce-exactement/>.

¹⁵¹ <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/prise-de-decision/>

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Hypothèse n°2 : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur l'apprentissage des employeurs de l'entreprise TONIC .

Hypothèse n°3 : La gestion des connaissances (KM) a un impact positif sur la satisfaction des clients de l'entreprise TONIC .

Hypothèse n°4 : la mise en place de la KM au sein de l'entreprise incite son personnel à la participation dans le processus décisionnel de l'entreprise TONIC .

Ces hypothèses mettent en relation 5 variables ; une variable indépendante qui est la gestion des connaissances, 4 d'entre elles sont des variables dépendantes à savoir (La productivité, La satisfaction des clients, L'apprentissage et Le processus de la prise de décision).

3. Méthode de Collecte, traitement et analyse des résultats

Nous avons opté pour la conduite d'un sondage, en nous basant sur un questionnaire administré en face à face, traité et analysé avec le logiciel SPSS et Excel.

3.1.1 L'échantillonnage :

La cible d'échantillonnage : La population visée dans cette étude est la catégorie socioprofessionnelle des cadres des différentes directions de l'entreprise. Cette catégorie professionnelle nous a paru être la mieux indiquée pour avoir des éléments de réponse qui nous permettraient de répondre à notre question de recherche et vérifier nos hypothèses .

Nous avons opté pour l'échantillonnage par convenance et nous avons interrogé environ 25% de notre cible soit 50 répondants. En effet la majorité des cadres étaient en vacances si pour cela on interroge les cadres disponibles au lieu et au moment de la collecte d'information. .

L'instrument de collecte utilisé au cours de cette recherche est le questionnaire de recherche, qui a été adressé à 60 cadres mais, nous avons récupéré que 50 questionnaires soit un taux de réponse de 83.33%, qui représente de la population cadres, ce qui dépasse le seuil de 1/7 fixé.

3.1.2 Elaboration du questionnaire

Le questionnaire est un outil de collecte de données, caractérisé par un ensemble d'interrogations qui permettent d'éclaircir et d'apporter des réponses concrètes vis-à-vis de nos hypothèses. En effet, nous trouvons plus pertinent de réaliser un questionnaire adressé aux collaborateurs de l'administration enquêtée

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Le questionnaire (annexe n°2) du travail est constitué de quatre parties. La première partie aborde les questions relatives au de gestion des connaissances, la deuxième partie s'intéresse à l'évaluation de la performance organisationnelle et la troisième partie est la dernière partie est relative aux questions d'ordre général sur le lien entre les deux variables .

3.1.3 Administration du questionnaire:

La durée de l'enquête : Il est à noter que notre stage s'est déroulé sur une période de deux mois allant du 30/06/2021 au 31/08/ 2021. Nous avons administré le questionnaire durant le mois d'aout. Celui-ci a qui ensuite fait l'objet d'un traitement statistique à l'aide du logiciel SPSS version 20.et de l'excel .

Le questionnaire a été administré en face à face ou distribué à l'aide d'un intermédiaire (dans ce cas il était auto administré, le répondant coche lui-même les réponses.

Nous avons administré ou distribué 60 questionnaires et eu 50 répondants.

Les 50 questionnaires renseignés ont été jugés valides.

Section2 : Présentation de Tonic Industrie

Cette section a pour objectif de justifier le choix du terrain de l'enquête, de présenter l'organisme d'accueil, et de présenter le questionnaire de recherche.

1. Choix et présentation du terrain de l'enquête

Le point suivant permet d'éclaircir le choix du terrain de l'enquête, de présenter les principales caractéristiques de l'entreprise choisie, et enfin faire un point sur la mesure des variables.

1.1Choix du terrain de l'enquête

Afin de mener à bien notre enquête, notre choix s'est porté sur l'entreprise **Tonic Industrie de Bou-Ismail willaya de Tipaza**, Ce choix est justifié ; premièrement par la taille et chiffre d'affaires de l'entreprise qui est selon la réglementation algérienne sur les entreprises est classée dans la catégorie des grandes entreprises avec un peu plus de 1500 employés à son actif et un chiffre d'affaires **de 6 milliards DZD**.

1.2. La présentation de l'entreprise Tonic Industrie

Le recyclage des produits usagés à base de papiers et carton (emballages, produit à usage graphique, journaux, etc.) est le retour de ces produits dans le cycle de produits de la filière papier carton.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Les papiers et cartons récupérés sont d'origine industrielle ou ménagère, les fibres recyclées peuvent être employées à des degrés divers dans n'importe quel secteur de l'industrie papetière.

Le papier carton matériau naturel, contribue par son recyclage à une meilleure gestion des déchets et à la préservation de l'environnement.

Fiche signalétique :

<p style="text-align: center;">Fiche signalétique :</p> <p style="text-align: center;">Raison sociale : EPE TONIC INDUSTRIE.</p> <p style="text-align: center;">Forme juridique : Société par Actions à capitaux publics.</p> <p style="text-align: center;">Capital social actuel : 30 000 000 000 Dinars Algériens.</p> <p style="text-align: center;">Activité : Production, transformation et commercialisation du papiers.</p> <p style="text-align: center;">Actionnariat : SGP-GEPHAC (100%)</p> <p style="text-align: center;">Président du CA : Mr MERZOUK MUSTAPHA.</p> <p style="text-align: center;">Directeur Général : Mr MERZOUK MUSTAPHA</p>

Figure I-1 Fiche signalétique EPE TONIC INDUSTRIE

Historique

De TONIC Emballage à TONIC Industrie :

En **1997**. Un jeune entrepreneur **Abd-Elghani Djerrar** a créé **SARL tonic Emballage** comme grand complexe de dix SARL spécialisés dans différents types de production qui sont:

- SARL model emballage.
- SARL Alpine Boonol. (Sacherie unité)
- SARL poly papier. (Unité de gobelet)
- SARL Post Print.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

- SARL Hamlot Algérie. (UTM).
- SARL Ouate industrie. (metso)
- SARL Alstra. (charpente métallique)
- SARL AD Bétan.
- SARL Générale TAKA.
- SARL Elite impression.

La banque **BADR** (La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural) lui ouvre des lignes de crédits entre 2000 et 2005, elle mettra ainsi à la disposition de Tonic plus de 65,5 milliards de dinars (635 millions d'euros).

TONIC Emballage assure près de **60 %** du marché de l'emballage en Algérie et exporte à l'étranger. **En 2005**, Il emploie 3 500 salariés, affiche une capacité de production de 300 000 tonnes par an de produits finis, réalise un chiffre d'affaires à l'export de l'ordre de 36 millions euros.

Par jugement rendu en **14 juin 2009**, Suit à la mise en faillite des dix SARL Tonic emballage, sous le N°2819/2009 à 2828/2009 par le tribunal de Blida, section commerciale, confirmé par les décisions rendues en date du **22 Décembre 2009** sous le N° **05709/2009** par la chambre commerciale de la cour de Blida.

En **13 juillet 2009**, le tribunal de Blida a désigné par ordonnance N° 147/2009, Deux syndicats administrateurs judiciaires pour assurer la mission de gestion de cette faillite.

A la date de **26 décembre 2010**, ces sessions par datation après avoir fait l'objet d'un rapport spécial des commissaires aux comptes de ces sociétés.

Par résolution N°**06/109/06/012011** portant traitement des entreprises du groupe Tonic, le CPE a décidé de charger la BADR de mettre en place financements nécessaires à l'exploitation et aux investissements de la nouvelle EPE créé par la SGP-GEPHAC, Le **08 Mai 2011**.

TONIC INDUSTRIE est installée sur deux sites, la zone industrie de Bou-Ismaïl et la zone de Chaïba dans la wilaya de Tipaza. Créée le 14/04/2011 suite à la résolution N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en Juin 2011 à la fusion- absorption des dix SARL de l'ex TONIC Emballage (1997), elle est une entreprise Publique Économique au capital social de

30 000 000 000 de Dinars.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

La société de gestion des participations de l'État chimie-Pharmacie « **SGP GEPHAC SPA** » en est l'unique actionnaire. L'entreprise active dans le sous-secteur de l'industrie manufacturière.

De la transformation du papier à la production du carton en passant par l'édition et l'impression, elle couvre ainsi un large champ d'activités de productions intermédiaires et finales. L'entreprise se place comme partenaire majeur de la filière papetière de par son apport direct en produits d'emballages finis.

TONIC INDUSTRIE produit et commercialise de bien de consommation en leur fournissant une gamme complète de produits d'emballages, ainsi quelques produits domestiques et sanitaires pour grand public. Aussi, elle dispose d'une unité de recyclage de vieux papiers collectés par ses moyens propres et par un vaste réseau externe couvrant le territoire national.

Enfin, Tonic Industrie définit des objectifs

La valorisation de l'environnement.

Amélioration de l'image de l'entreprise.

Fidélisation d'une clientèle.

Amélioration des relations humaines au sein de l'entreprise et du cadre habituel de travail.

L'entreprise doit s'interroger notamment sur :

Le plus important pour TONIC Industrie est de réaliser le nouvel organigramme de l'organisation de l'entreprise pour décentraliser les départements qui lui permet de contrôler la gestion et les résultats des unités. Ainsi, à long terme TONIC Industrie a fixé de terminer des projets qui ont en premier but la protection de l'environnement, parmi ces projets :

Projet réalisation d'une station d'épuration des eaux usées industrielles pour les nouvelles unités de fabrication de papier **TONIC Industrie** site de **Chaiba**.

Projet électricité, dotation d'une nouvelle ligne électrique pour stabiliser le courant.

De plus, Il cherche de diminuer la facture de l'importation nationale dans le domaine de papier et l'emballage par l'acquisition des investissements ; machine à carton compact, Usine pour papier ondulé spécialisée dans la fabrication des couvertures pour carton ondulé.

Site positionnel

TONIC Industrie est construit sur deux sites dans la wilaya de Tipaza :

Le premier site d'une surface de 12.2Hectares situé dans la zone industrie de Bou-Ismaïl n'est pas clôturé. Dans cette zone se trouvent les structures administratives et techniques (DED, DG, DAJ, DFC, DAP, DSI, DCGO, DMG) Structures commerciales. Le magasin central, Les

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

ateliers de fabrication de carton ondulé, d'emballage souple, d'alvéoles, de boites pliantes, d'enveloppes, de sac, de gobelets, de pots en plastique, l'imprimerie sur support et les pompiers.



Figure 19: positionnement Géographique site Bou Ismail

Source : document de l'entreprise Tonic

Le deuxième site d'une superficie de 24.6 Hectares dans la zone de Chaiba à environ de 5Km du 1er site. sur ce terrain clôturé et sécurisé sont implantés :

- **L'unité de récupération et de tri de déchet de papier.**
- **L'unité de fabrication de papier tissu.**
- **L'unité de fabrication papier liner.**
- **L'unité de transformation de papier tissu.**
- **L'unité logistique.**
- **Le parc sous douane.**
- **Les réservoirs d'eau.**
- **La station d'épuration des eaux**
- **Un poste de pompier.**

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Il faut signaler que les différents ateliers ne sont pas disposés d'une chaîne continue de production. Le produit semi-fini transporté d'une unité à l'autre par des chariots ou par des camions en fonction de la distance entre deux unités de production.

Pour la Situation géographique à **40 km** du port d'Alger, à **50km** de l'aéroport international d'Alger et à **03 km** de l'autoroute est-ouest.



Figure 20: positionnement Géographique site chaiba

Ressources humaines

Les effectifs physiques présentent 1824 comme une autre force pour le développement et la réalisation des bons résultats.

Statistique

Tableau 04 :Les effectifs par catégorie socio-professionnelle arrêté au31/08/2021

	PRO CADRE	PRO MAITAI	PRO EXECUTI	SOUTIEN TE	SOUTIEN TEC	SOUTIEN TEC	SOUTIEN ADN	SOUTIEN ADN	SOUTIEN ADN
CDI	34	163	626	29	79	474	129	108	179
CDD	0	0	0	0	0	0	3	0	0
TOTAL1	34	163	626	29	79	474	132	108	176

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Source : Direction Ressource Humaine.

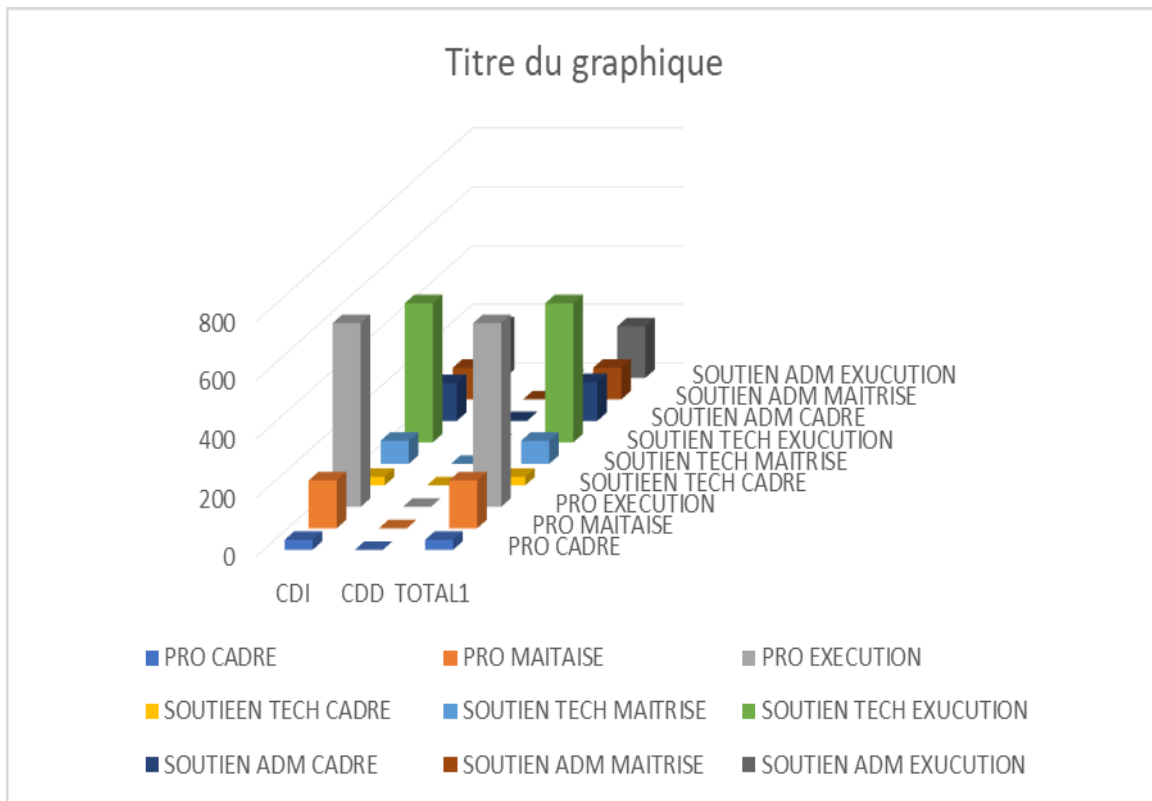


Figure 21: effectif par catégorie socio-professionnelle

Source : Direction Ressource Humaine.

On peut déduire que les effectifs de Toni tels que représentent de 1821 personnes de contrat de durée indéterminé qu'équivalent de 99.83% d'effectif total. et 3 personnes qui sont des cadres de soutien administratif recruter par des contrats déterminés.

Les effectifs par sexe :

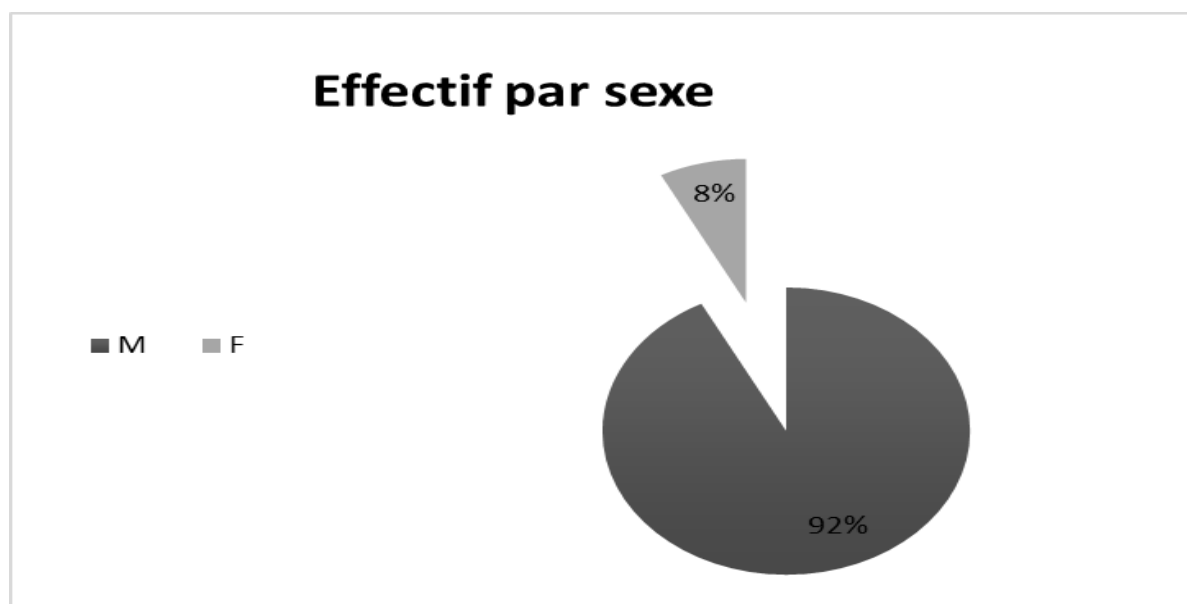


Figure 22: effectif de Tonic par sexe

Source : Direction Ressource Humaine

On peut constater que les effectifs féminins représentent 8%, et 92% d'effectifs masculins.

Les effectifs par nature de fonction :

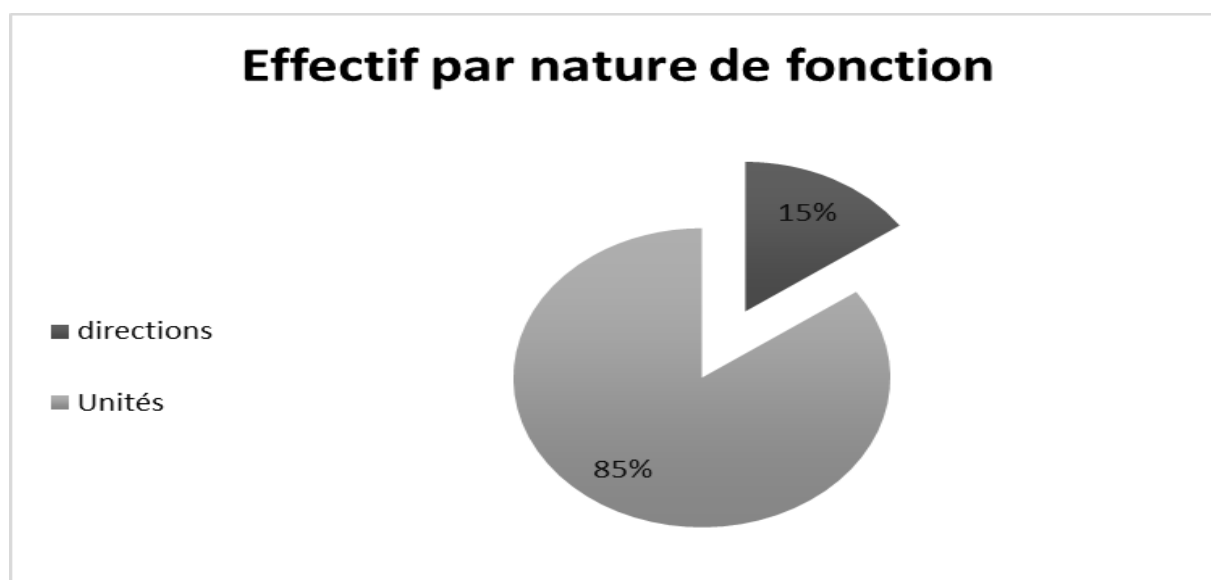


Figure 23: effectif par nature de fonction

Source : Direction Ressource Humaine.

273 employés affectent pour les directions qui représentent 15% de nombre total, et **1560** ouvriers équivalant de 85%, effectuent pour les unités de fabrication.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Diagnostic stratégique

Environnement interne

Force :

TONIC Industrie a un parc machines avec haute technologie récent et flotte logistique important plus la diversité de la gamme et l'effectif jeune, qui la permet d'élever son taux de solvabilité et contrôle l'image de ses marques et l'audience au niveau national et international.

Faiblesse :

TONIC Industrie signe des points faibles qui embrouillent son prévision, qui sont :

La progression des forces des ventes.

Manque en communication et marketing

Non maîtrise des coûts.

Organisation technique faible.

Environnement externe :

Opportunité :

Le marché Algérien a connu une croissance de demande en packaging qui signe une forte opportunité, plus l'évolution du mode de consommation avec l'évolution des méthodes marketing.

Menaces :

Émergence de producteur et transformateur dans le secteur.

Concurrence déloyale par les produits asiatiques à bas coûts.

Concurrents présents au niveau commercial, créatifs au niveau adaptabilité à la demande, réactifs au niveau des dispositifs organisationnels.

Faible pouvoir vis-à-vis des fournisseurs d'équipement.

Clients :

TONIC Industrie exécute avec des clients importants sur le marché que l'emballage est nécessaire pour eux de coté industrie et marketing, par suite une liste de nom des clients potentiels de TONIC :



LAITERIE SOUMMAM SARL

 **GROUPE BEN HAMADI ANTAR TRADE (CONDOR)**



SAMHA



CANDIA



GROUPE BIMO



VITA JUS SARL



MODERN CERAMI



Wafa



MINSTERE DE LA DEFENSE NATIONALE “MDN”



LES MOULINS AMOR BEN AMOR



CEVITAL



HENKEL



NESTLE ALGERIE



S.I.M

Fournisseurs : Comme Tonic est une entreprise étatique donc elle a une méthode qui est l'appel d'offre pour trouver des fournisseurs qui ont pu répondre à ses besoins.

Définition :

Un appel d'offres est une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée de son besoin (produit ou service).

Les appels d'offres sont principalement utilisés (obligation légale) pour le passage des marchés publics.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

L'entreprise reçoit au minimum trois factures pro-formats par des différents clients sur le marché où ils sont précisés les meilleurs prix, délais de livraison, les spécifiques techniques...etc.

Après avoir étudié les dossiers des fournisseurs et préparer les tableaux comparatifs des offres «TCO»(Annexe) où il compare entre eux et ressortit les meilleures conditions proposée sous forme d'une fiche d'analyse.

Au dessous du seuil de **800000.00 DZA** les appels d'offres relatifs à un marché public doivent effectuer la fiche d'analyse à la commission de marché.si non, Au dessus de **800000.00 DZA** la fiche d'analyse des appels d'offres doit effectuer à la commission des achats. Pour donner l'accord et lancement de l'achat du fournisseur choisit.

Concurrence :

Les concurrences fictives par les produits asiatiques, en plus la concurrence présente au niveau de l'organisation. Les grands concurrents de TONIC Industrie sont

Maghreb emballage est une entreprise de production et de transformation de tous types d'emballages en carton ondulé située à Oran (Algérie). Elle a commencé son activité commerciale en 1948, Il emploie plus de 400 employés. Ses locaux et terrains destinés à la production occupent une surface de 50.000 m².

Général Emballage est une Société de capitaux avec un capital social de 2.000.000.000 DZD opérant sur 3 sites industriels (Akbou, Oran et Sétif) avec près d'un millier d'employés et un Chiffre d'affaire de **6 milliards DZD**. Général Emballage est une entreprise certifiée ISO 9001 :2008.

Il fabrique à la commande, des plaques double- face (cannelures B, C, E et F), des emballages et des displays .Finalement, TONIC INDUSTRIE exploite tous ses efforts pour stabiliser son positionnement et deviendra le monopole sur le marché de papier.

I.4 Organigramme EPE TONIC INDUSTRIE

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

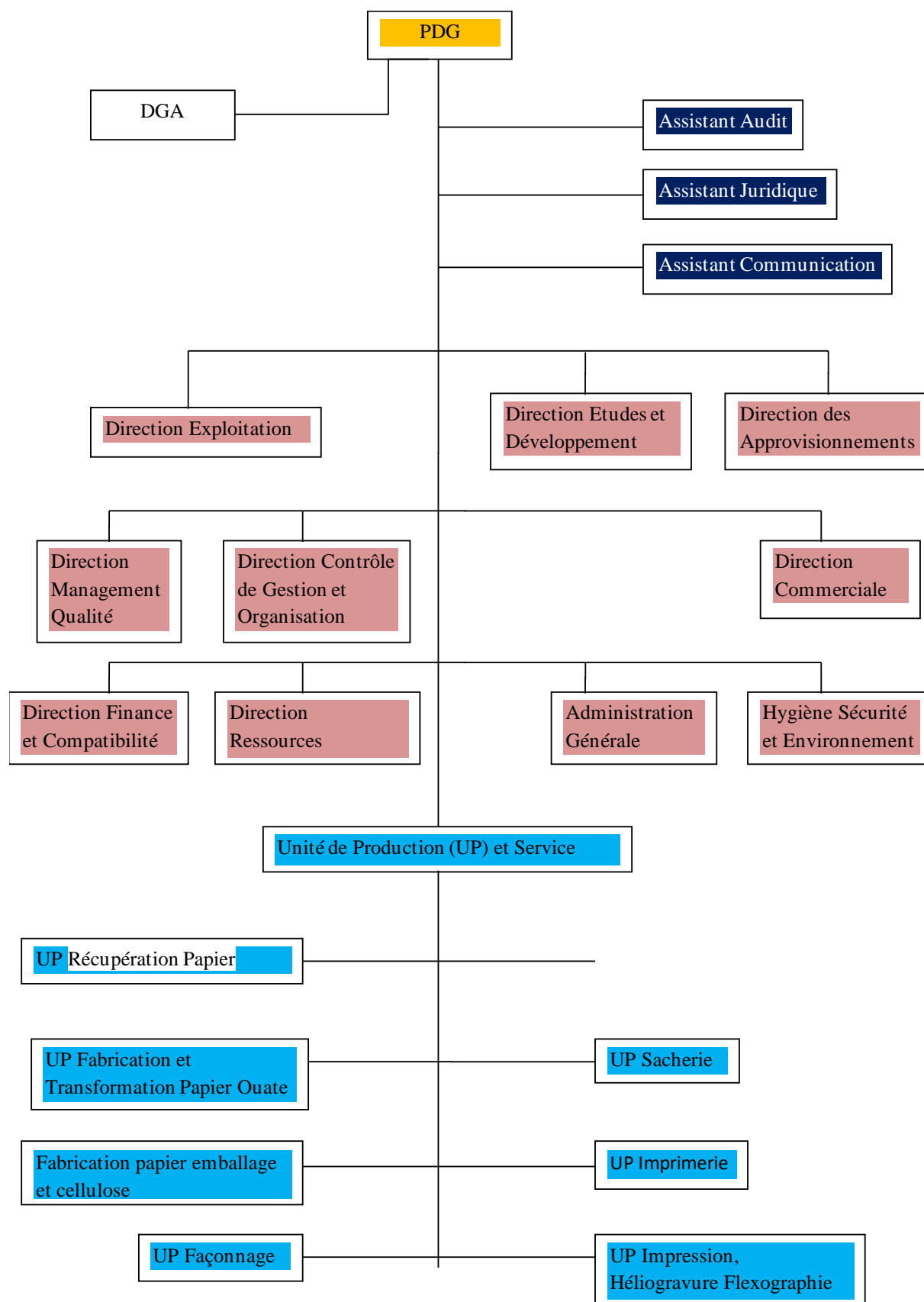


Figure 24: organigramme EPE Tonic Industrie

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

section 3. Analyse et interprétation des résultats :

L'objectif de cette section est de mettre en évidence les caractéristiques pertinentes de l'échantillon d'une part et d'autre part, de montrer les spécificités et la cohérence des échelles de mesure de chacune des variables de la recherche, et enfin de tester les hypothèses de notre modèle.

1. Présentation de la caractéristique de l'échantillon :

L'échantillon de l'étude est constitué de **50** employés de différents postes comme détaillés dans le tableau et le graphique ci-après :

a) la répartition de l'échantillon selon le sexe :

Tableau5: la répartition de l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
masculin	32	64%
Féminin	18	36%
total	50	100%

Source : *Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche*

Figure: répartition de l'échantillon selon le sexe

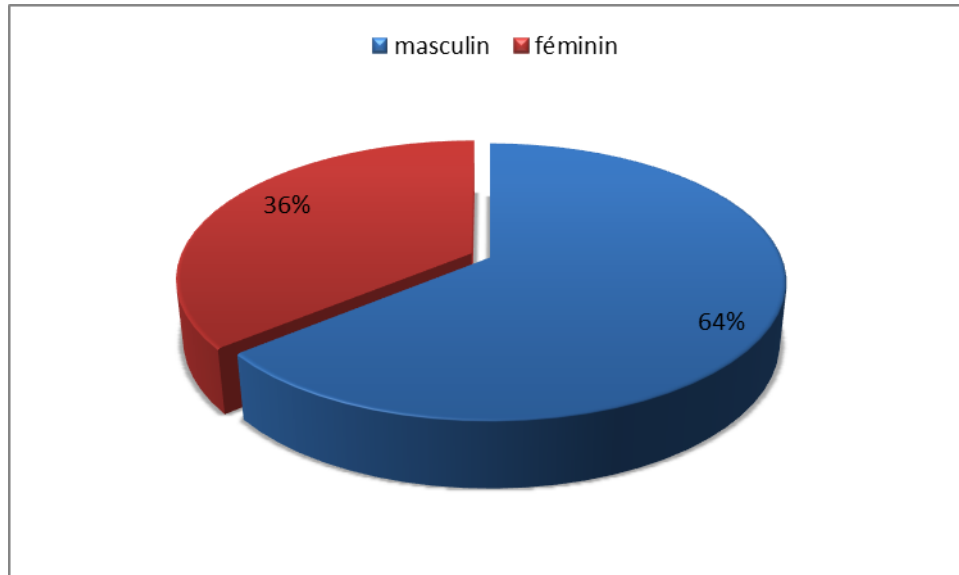


Figure 25: répartition de l'échantillon selon le sexe

Source : *Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche*

Nous remarquons d'après la figure de la répartition de l'échantillon selon le sexe que la majorité des interrogées sont des hommes avec un pourcentage de 64%, et 36% sont des femmes.

b).la répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau: répartition de l'échantillon selon l'âge

Tableau 6:répartition de l'échantillon selon l'Age

	Fréquence	Pourcentage
Entre 20 ans et 29 ans	00	00%
Entre 30 ans et 39ans	23	46%
Entre 40 ans et 49 ans	19	38%
50 ans et plus	08	16%
Total	50	100%

Source : *Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche*

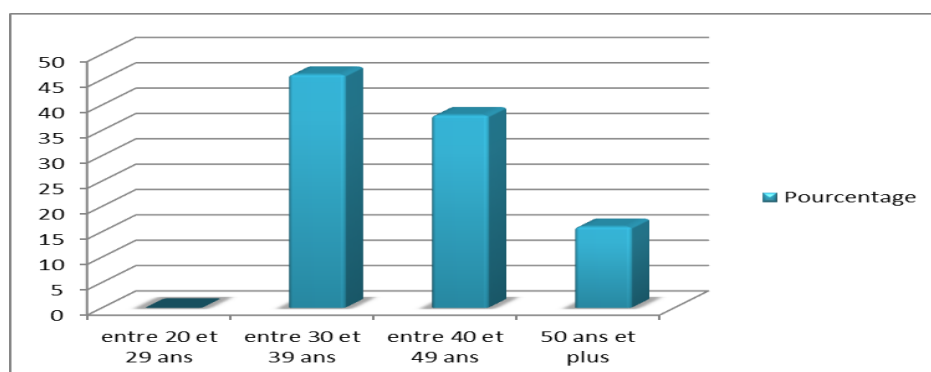


Figure 26: répartition de l'échantillon selon l'age

Source : *Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche*

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la tranche d'âge de notre échantillon majoritairement est entre **30 et 39 ans** dont le pourcentage est de **46%**, puis elle est suivie de la tranche d'âge de **40 à 49 ans** avec **38%**. et à la fin on trouve un pourcentage de **16%** des répondants ont **50 ans et plus**.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

c).répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Tableau 7: répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

	fréquence	pourcentage
Moyenne	00	00%
Secondaire	00	00%
Universitaire	50	100%
Total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

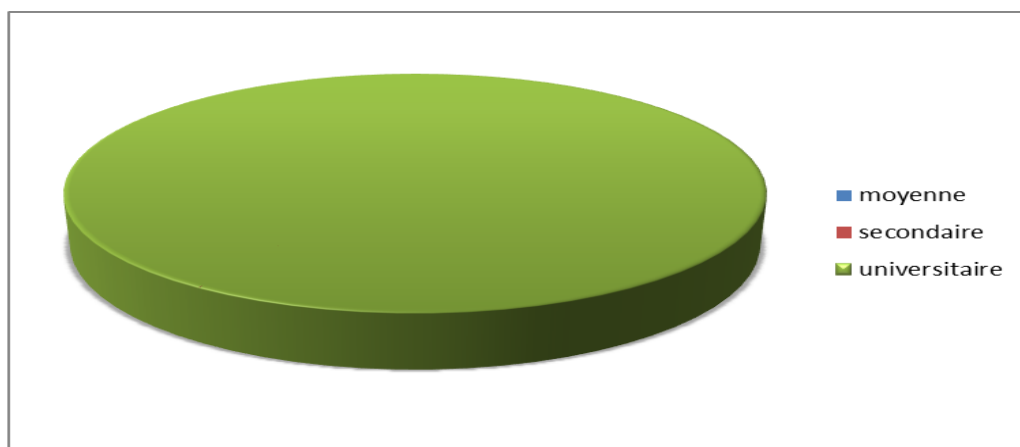


Figure 27: répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Comme l'indique le tableau ci-dessus de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude, tous les répondants sont universitaires avec un pourcentage de 100%.

d) .la répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle

Tableau8 : répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	24	48%
Cadre	26	52%
Agent de maitrise	00	00%
Agent d'exécutant	00	00%
total	50	100%

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

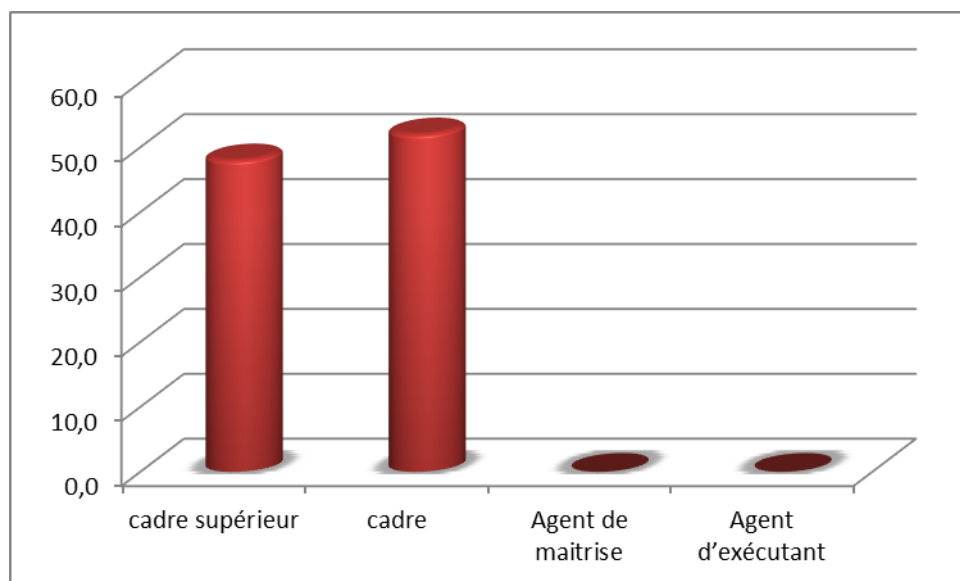


Figure 28: répartition de l'échantillon selon la catégorie -socioprofessionnelle

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Ci-dessus la répartition de l'échantillon selon la catégorie-socioprofessionnelle, il ressort que la moitié des enquêtés sont des cadres avec un pourcentage de **52%** tandis que **48%** sont des **cadres supérieurs**.

e).la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein tonic

Tableau 9: la répartition selon l'ancienneté au sein de Tonic

	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	00	00
Entre 1 et 5 ans	02	4,0
Entre 6 et 10 ans	13	26,0
Entre 11 et 15 ans	15	30,0
Plus de15 ans	20	40,0
Total	50	100,0

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

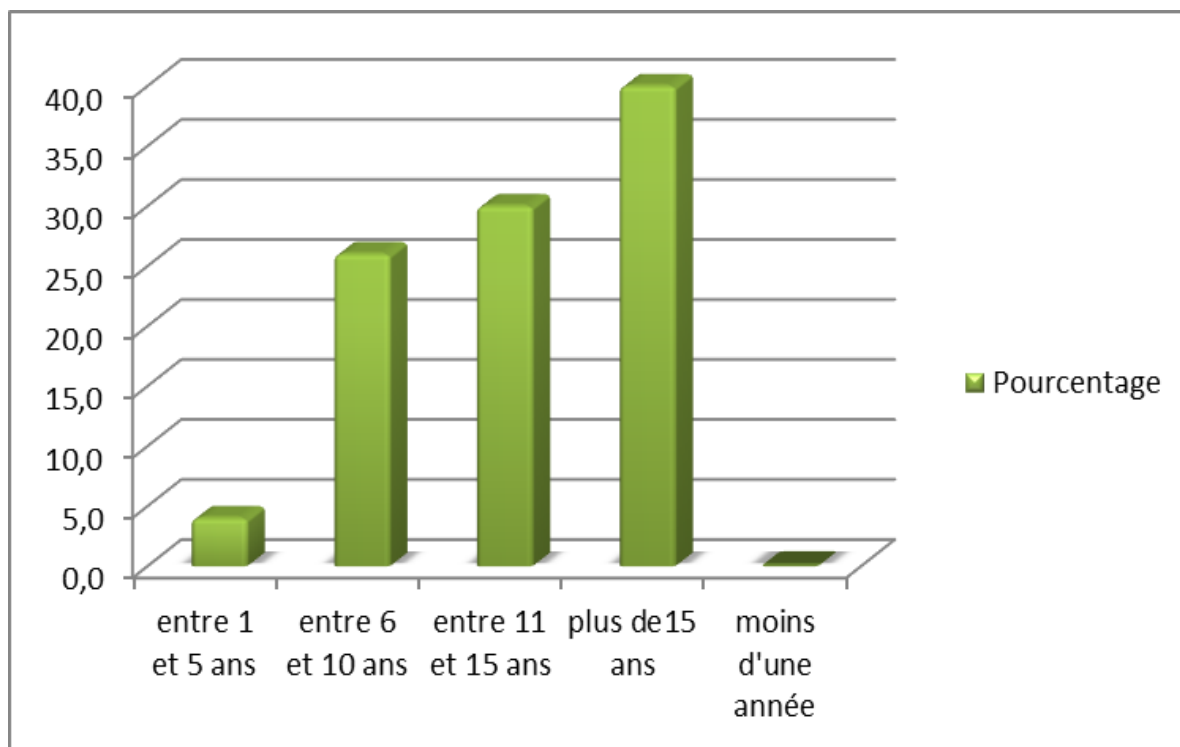


Figure 29: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté au sein Tonic

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

Nous remarquons d'après la figure ci-dessus que **40%** des répondants ont une expérience de plus de 15 ans tandis que **38%** ont une expérience entre **11 et 15 ans**. **26%** ont une expérience entre **6 et 10 ans**, et seulement **4%** des répondants ont une expérience de moins d'une année. Donc on peut conclure que la plupart des répondants ont une longue expérience au sein tonic.

f).la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté hors tonic

Tableau 10: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté hors Tonic

	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	23	46,0
Entre 1 et 5 ans	19	38,0
Entre 6 et 10 ans	08	16,0
Entre 11 et 15 ans	00	00
Plus de 15 ans	00	00
Total	50	100,0

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

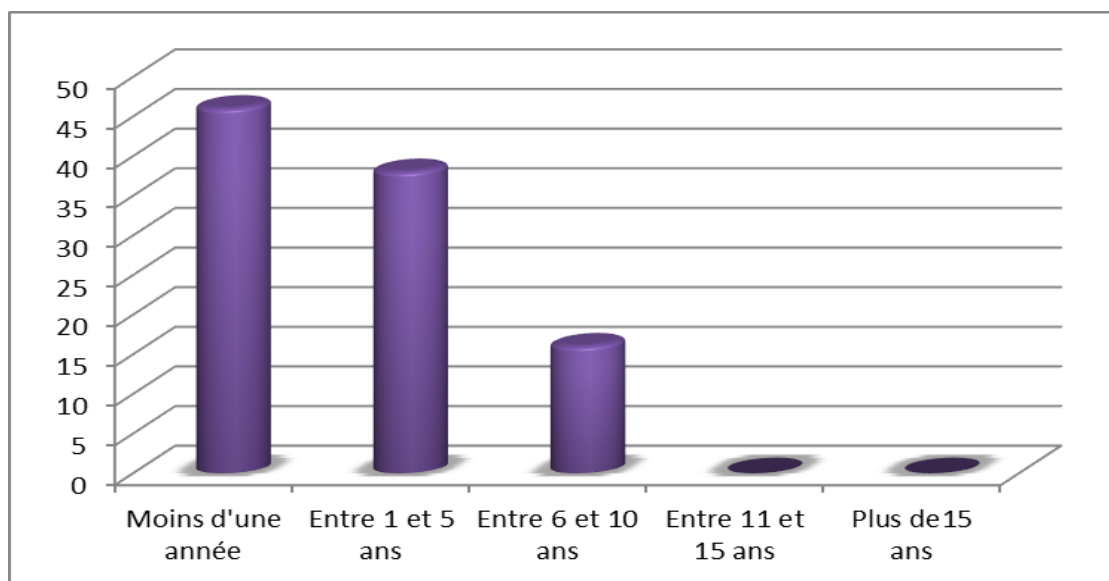


Figure 30: répartition de l'échantillon selon l'ancienneté hors Tonic

Source : Élaboré par nos soins à partir des résultats de la recherche

On constate que **46%** des répondants ont une expérience de moins d'une année tandis que **38%** ont une expérience entre **1 et 5 ans**. Et seulement **16%** ont une expérience entre **6 et 10 ans**.

2. Traitement et analyse des données :

a)-Fiabilité des échelles de mesure :

Avant de commencer les analyses portant sur les liens entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle, nous testons la fiabilité des échelles destinée à évaluer la gestion des connaissances et la performance organisationnelle dont chaque variable est constitué de plusieurs items, Ce test se fait par le calcul d'alpha cronbach, comme illustré dans le tableau suivant :

Tableau 11: statistique de fiabilité Alpha de Cronbach de tous éléments

Variabes	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
La gestion des connaissances	18	0,867
La performance organisationnelle	25	0,877
Les variables en générale	43	0,919

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

D'après le tableau ci-dessus. On constate que pour l'ensemble des items au nombre de **43**, la valeur d'alpha cronbach est de **0.919**, elle est statistiquement significative et ça traduit une très grande fiabilité du questionnaire.

b)Description des dimensions en fonction des réponses de l'échantillon de l'étude:

Le tableau suivant détermine les moyennes minimales et maximales des intervalles et le poids relatif qui leur correspond :

Tableau12:l'intervalle des moyennes minimales et maximales

L'intervalle	[1-1.8 [[1.8-2.6 [[2.6- 3.4 [[3.4-4, 2 [[4.2-5]
Le Poids relatifs	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le Poids relatifs	Très peu satisfait	Peu Satisfait	Moyennement satisfait	Satisfait	Très Satisfait

Source: Tiré des résultats de la recherche

-Description des items et des dimensions de l'étude:

Les tableaux suivants démontrent la description statistique des réponses données par les cadres pour chaque item et dimension du questionnaire et le poids relatifs leurs correspondant:

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

La gestion des connaissances:

Tableau 13 :description des items de la variable de gestion de la connaissance

Items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
1.Lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données.	4.04	0.903	Plutôt d'accord
2.La mobilité ou le départ en retraite nécessite une passation de consigne.	4.22	1.250	Tout à fait d'accord
3.les méthodes de retour d'expérience REX ou de cartographie des connaissances sont utilisées au sein de Tonic.	2.90	1.216	Neutre
4.l'utilisation d'une démarche de capitalisation des solutions issues des meilleures solutions produit et process de l'entreprise Tonic.	3.08	1.175	Neutre
5.les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou guides travail. !	3.88	1.154	Plutôt d'accord
6.les procédures de travail sont Régulièrement mises à jour. !	3.14	1.229	Neutre
7.les réunions de groupes sont régulièrement organisées	3.72	1.230	Plutôt d'accord
8.Les réunions aboutissent toutes à la rédaction d'un PV	3.80	1.370	Plutôt d'accord
9.le PV est sauvegardé dans un support informatique, papier ou bien BDD.	4.02	1.204	Plutôt d'accord
10.Y avez-vous accès a le PV en cas de besoins.	3.44	1.163	Plutôt d'accord
11.le personnel de Tonic est favorable au partage des compétences.	3.56	1.280	Plutôt d'accord
12.La communication et la transmission des connaissances se font par le biais TIC.	2.90	1.124	Neutre
13.La formation est une pratique courante.	2.90	1.313	Neutre
14.Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié.	3.14	1.246	Neutre
15.Le travail en projet est fréquemment utilisé (pratiqué).	3.00	1.262	Neutre
16.Le personnel est encouragé à poursuivre ses études.	2.82	1.467	Neutre
17.Le parrainage est une pratique formelle.	2.98	1.270	Neutre
18.Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite.	3.30	1.359	Neutre
La gestion des connaissances	3.41	1.042	Plutôt d'accord

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

La moyenne arithmétique de la variable « **gestion des connaissances** » est de **3,41** contre un écart-type de **1.042** ce qui indique que les employés tendent à partager l'avis « **plutôt d'accord** » et ont une attitude plus au moins positive par rapport à la gestion des connaissances. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

dimension qui varient **entre 2,82 et 4,22** ; bien que leurs écarts types variant entre **0.903 et 1.467** signifient qu'il existe une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

La productivité :

Tableau 14: description de la variable productivité

items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
La quantité de la production par an (annuelle).	1.72	1.070	Très peu satisfait
La valeur ajoutée de chaque employée.	1.94	0.998	Peu satisfait
Le nombre d'effectifs de production.	2.88	1.172	Moyennement satisfait
Le nombre des heures de travail des employées.	3.00	1.370	Moyennement satisfait
Le taux d'absentéisme.	2.45	1.328	Peu satisfait
Le montant du capital utilisé pour atteindre la valeur ajoutée	2.32	1.096	Peu satisfait
le capital annuel.	2.56	1.232	Peu satisfait
La productivité	2.41	1.172	Peu satisfait

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donnée par les cadres sur la productivité était répandu, autant que la moyenne arithmétique de la variable productivité atteint **2,41** et l'écart type de **1.172** indiquant que les cadres sont peu satisfaits de la productivité, d'autre part, à propos des items ; une moyenne arithmétique est estimée entre **1,72 et 3,00** cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé **entre 0.998 et 1.232** donc il existe une dispersion des opinions de l'échantillon de l'étude.

La satisfaction des clients :

Tableau15: description de la variable satisfaction des clients

Items	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Les produits fabriqués par Tonic Industrie répondent aux besoins exprimés par leurs clients.	3.58	1.342	Satisfait
Probabilité que les clients de Tonic Industrie recommandent ses services à leurs amis.	3.60	1.030	Satisfait
Le niveau d'effort que les clients mettent pour traiter leurs commandes.	3.38	1.086	Moyennement satisfait
Renouvellement du contrat client avec votre entreprise.	3.34	1.118	Moyennement satisfait
Le respect des délais de livraison.	3.22	1.075	Moyennement satisfait
La satisfaction des clients	3.42	1.034	Satisfait

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

On constate que la moyenne arithmétique de la variable « satisfaction des clients » est de **3,42** avec un écart-type de **1.034** ce qui indique que les employés sont satisfaits. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre **3,22** et **3,60** , bien que leurs écarts types variant entre **1.030** et **1.342** signifient qu'il existe une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

L'apprentissage individuel :

Tableau 16: description de la variable apprentissage individuel

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
L'employé de TONIC est affecté à l'organisation un temps pour apprentissage.	3.38	1.308	Neutre
L'individu dans l'organisation TONIC discute ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons et d'en tirer profit et il essaie de tirer parti des points de vue des autres pour soutenir son expertise.	3.34	1.171	Neutre
Les employées de TONIC s'interrogent sur tout ce qui est difficile pour eux, quel que soit leur niveau de carrière.	3.38	1.292	Neutre
Les employées de TONIC peuvent obtenir les ressources nécessaires pour soutenir leur apprentissage.	3.10	1.374	Neutre
La formation continue des employées.	2.76	1.379	Neutre
L'apprentissage individuel	3.18	1.245	Neutre

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Le tableau ci-dessus, montre que le niveau de la réponse donnée par les employés sur « **l'apprentissage individuel** » était répandu, autant que la moyenne arithmétique de la variable apprentissage individuel atteint 3,18 et l'écart type de 1.245 indiquant que les employés sont neutres concernant l'apprentissage individuel, d'autre part, à propos des items ; une moyenne arithmétique est estimée entre 2,76 et 3,38 cela confirme ce qui précède, si l'on regarde l'écart type estimé entre 1.171 et 1.379 donc il existe une dispersion des opinions de l'échantillon de l'étude.

Le processus de prise de décision :

Tableau 17 : description des items de la variable processus de la prise de décision

	Moyenne	Ecart-type	Poids relatifs
Prendre des décisions qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.	3.40	1.030	Plutôt d'accord
Les travailleurs ne rencontrent pas d'obstacles majeurs dans la mise en œuvre des décisions qu'il a prises.	2.60	1.030	Neutre
Avoir la capacité de prendre des décisions rapides pour faire face à des problèmes urgents.	2.94	1.252	Neutre

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Je prends la décision qui me convient, même si je suis exposé critiquer.	3.04	1.340	Neutre
J'ai la capacité de choisir entre les alternatives disponibles au problème auquel je suis confronté.	3.38	1.413	Neutre
J'assure le suivi de la mise en œuvre de la décision après son émission.	4.10	0.763	Plutôt d'accord
Consulter mes collègues pour leur avis sur les décisions prises.	4.02	1.301	Plutôt d'accord
Obtenir des informations sur le problème et les alternatives disponibles autant que possible et en temps opportun.	4.04	1.124	Plutôt d'accord
Le processus de prise de décision	3.44	1.217	Plutôt d'accord

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

D'après les résultats du tableau ci-dessus on remarque que la moyenne arithmétique de la variable « **Le processus de prise de décision** » est de 3,44 contre un écart-type de **1.217** ce qui indique que les employés tendent à partager l'avis « **plutôt d'accord** » et ont une attitude plus au moins positive par rapport au processus de prise de décision. Cela se confirme par les moyennes arithmétiques des différents items de la dimension qui varient entre 2,60 et 4,10 ; bien que leurs écarts types variant entre 0.763 et 1.413 signifient qu'il existe une dispersion entre les opinions de l'échantillon de l'étude.

3. Test des hypothèses :

Dans cette partie nous allons essayer de voir s'il existe une relation positive entre la variable indépendante (gestion des connaissances) et les variables dépendantes (la performance organisationnelle).

Pour se faire, nous allons mener une analyse des régressions linéaires simple qui va nous aider à détecter le sens de la relation qui existe entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle. Dès lors, l'existence d'une relation positive et significative entre la variable indépendante et les variables dépendantes va nous permettre de valider nos hypothèses.

Hypothèse principale :

Tableau 18: Récapitulatif des modèles

Tableau : Récapitulatif des modèles^b

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,414	,402	,46625

a. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

b. Variable dépendante : performance organisationnelle

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Tableau19:ANOVA

Tableau : ANOVA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,381	1	7,381	33,952	,000 ^b
	Résidus	10,435	48	,217		
	Total	17,815	49			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau : Coefficients^a

Tableau20:Coefficients

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,186	,335		3,543	,001
Gestion des connaissances	,566	,097	,644	5,827	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

H 01 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle

Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif (**Sig. < 0,01**). Le test t de la régression est supérieur à **1.96**. Nous pouvons conclure que la gestion des connaissances a un effet significatif et positif sur la performance organisationnelle (**t = 5.827 ; p < 0,01**). La

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

gestion des connaissances explique **40,2%** la performance organisationnelle (**R² ajusté**).
Donc l'hypothèse principale est confirmée.

Sous hypothèse 01 :

Tableau 21:récapitulatif des modèles

Tableau : Récapitulatif des modèles^b

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,264 ^a	,070	,051	,63985

a. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau22: ANOVA de la variable de productivité

Tableau : ANOVA

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,477	1	1,477	3,607	,064 ^b
Résidus	19,651	48	,409		
Total	21,128	49			

a. Variable dépendante : la productivité

b. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Tableau23:coefficients de la variable productivité

Tableau : Coefficients^a

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,556	,460		3,386	,00
la gestion des connaissances	,253	,133	,264	1,899	,06

a. Variable dépendante : la productivité

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

H01/1 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur la productivité

Les résultats du tableau ANOVA nous montre que le modèle n'est pas significatif (**Sig.> 0,05**). Donc la gestion des connaissances n'a pas un impact sur la productivité cela nous amène à conclure que la 2^{ème} sous hypothèse est infirmée.

Sous hypothèse 02 :

Tableau24:récapitulatif des modèles de la variable satisfaction des clients

Tableau : Récapitulatif des modèles^b

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,420 ^a	,176	,159	,83244

a. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

b. Variable dépendante : la satisfaction des clients

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Tableau25: ANOVA de la variable satisfaction des clients

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,109	1	7,109	10,259	,002 ^b
Résidus	33,262	48	,693		
Total	40,371	49			

a. Variable dépendante : la satisfaction des clients

b. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau26:coefficients de la variable satisfaction des clients

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Ecart standard	Bêta	t	
1 (Constante)	1,547	,598		2,587	,013
la gestion des connaissances	,555	,173	,420	3,203	,002

a. Variable dépendante : la satisfaction des clients

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

H01/2 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients

On remarque que le test t de la régression de la variable « la gestion des connaissances » est supérieur à 1.96, nous pouvons conclure que la variable « la gestion des connaissances » a

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients ($t=3.203$, $p < 0.05$). la gestion des connaissances explique 15.9% de la satisfaction des clients (R^2 ajusté). Donc on conclut que la 2ème sous hypothèse est confirmée.

Sous hypothèse 03 :

Tableau27: Récapitulatif des modèles de la variable apprentissage individuel

Tableau : Récapitulatif des modèles^b

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,612 ^a	,374	,361	,75889

a. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

b. Variable dépendante : l'apprentissage individuel

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau28: ANOVA de la variable apprentissage individuel

Tableau : ANOVA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,513	1	16,513	28,672	,000 ^b
	Résidus	27,644	48	,576		
	Total	44,157	49			

a. Variable dépendante : l'apprentissage individuel

b. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau29: coefficients de la variable apprentissage individuel

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta			

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

1	(Constante)	,331	,545		,607	,547
	la gestion des connaissances	,846	,158	,612	5,355	,000

a. Variable dépendante : l'apprentissage individuel

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

H01/3 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur l'apprentissage individuel

D'après le tableau **ANOVA** on remarque que le modèle est significatif (**Sig. < 0,05**). Le test t de la régression est supérieur à **1,96** donc on peut dire que la gestion des connaissances a un impact significatif et positif sur l'apprentissage individuel (**t = 5.355 ; p < 0,05**). la gestion des connaissances explique **36,1%** de l'apprentissage individuel (**R2 ajusté**). Donc la 3ème sous hypothèse est confirmée.

Sous hypothèse 04 : *

Tableau30: récapitulatif des modèles de la variable processus de prise de décision

Tableau : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,363	,350	,61523

a. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

b. Variable dépendante : processus de prise de décision

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

Tableau31:ANOVA de la variable de processus de décision

Tableau : ANOVA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,371	1	10,371	27,399	,000 ^b
	Résidus	18,168	48	,379		
	Total	28,539	49			

a. Variable dépendante : processus de prise de décision

b. Prédicteurs : (Constante), la gestion des connaissances

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

Tableau 32 : coefficients de la variable prise de décision

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,173	,442		2,654	,011
la gestion des connaissances	,671	,128	,603	5,234	,000

a. Variable dépendante : processus de prise de décision

Source : résultat obtenu par l'étudiant à l'aide de spss

H01/4 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur le processus de prise de décision

D'après le tableau ANOVA on constate que le modèle est significatif (**Sig. < 0,05**). Le test t de la régression est supérieur à 2 donc on peut conclure que la gestion des connaissances a un impact significatif et positif sur le processus de prise de décision (**t = 5,234 ; p < 0,05**). La gestion des connaissances explique **35%** du processus de prise de décision (**R² ajusté**). Donc la 4^{ème} sous hypothèse est confirmée.

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

L'analyse de la régression nous a permis de confirmer ou d'infirmier les hypothèses, les résultats se résument dans le tableau comme suit :

Tableau : Synthèse des résultats obtenus

Tableau33: synthèse des résultat obtenus

Les hypothèses	Résultats
H01 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle	Confirmée
H01/1 : la gestion des connaissances n'a pas un impact positif et significatif sur la productivité	Infirmée
H01/2 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur la satisfaction des clients	Confirmée
H01/3 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur l'apprentissage individuel	Confirmée
H01/4 : la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur le processus de prise de décision	Confirmée

Nous avons présenté dans ce chapitre une présentation de l'entreprise (lieu de stage), puis notre méthodologie de recherche et enfin l'analyse de nos résultats de recherche .

A l'issue de notre travail de recherche , nous avons essayé de démontrer dans un premier temps que les pratiques de gestion des connaissances : la capitalisation, le développement le partage et la transmission de connaissance sont bien installées au sein de l'entreprise et cela augmente par les réponses des cadres de l'entreprise tels que la plupart des réponses sont (**plutôt d'accord**) , deuxièmement nous avons démontré que la gestion des connaissances a un impact positif sur la satisfaction des clients , l'apprentissage individuelle et le processus de prise de décision , et elle n'a pas un impact significatif sur la productivité des employés de Tonic .

Chapitre III : La méthodologie de recherche et Résultats

on peut conclure que plus une entreprise est impliquée dans les connaissances de ces ressources humaines plus elle est performante , donc la MDC se conçoit actuellement comme une obligation et non pas un choix pour cette entreprise et pour toute entreprise ,essentiellement celles désireuses d'être performante tant au niveau organisationnelle.



Conclusion générale

Conclusion Générale

Notre propos tout au long de ce mémoire a été de montrer l'importance de la gestion des connaissances et son impact sur la performance organisationnelle.

Dans la présente étude, au premier lieu, nous avons analysé les pratiques de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise, nos résultats de cette partie montrent que Tonic utilise le management des connaissances par la création, le développement et le partage de connaissances. Cependant, certaines pratiques semblent être moyennement maîtrisées au sein de l'entreprise comme le partage et la transmission des connaissances à cause du manque d'outils de partage de connaissances intranet par exemple, et l'absence de l'utilisation de ces méthodes comme la méthode de retour d'expérience.

Au second lieu, nous avons analysé la performance organisationnelle, et nous avons également vu que parmi les facteurs de performance : la productivité, l'apprentissage, la satisfaction des clients et le processus de la prise de décision ;

Les analyses de régression, menées à l'aide du logiciel SPSS version 20, confirment les trois hypothèses (H1/2, H1/3, H1/4) qui signifient que la gestion des connaissances a un impact positif et important sur les trois facteurs de performances suivantes : la satisfaction des clients, l'apprentissage individuel et le processus de la prise de décision. Et infirment malheureusement la première hypothèse (H1/1) qui stipule que la gestion des connaissances n'a pas un impact positif et important sur la productivité des employés et de l'entreprise.

Pour finir, vu l'envergure qu'a pris l'entreprise ces dernières années, nous lui recommandons de penser à mettre à l'étude une démarche KM qui correspond à ses attentes tout en améliorant les pratiques déjà présentes.

Cependant, comme chaque recherche, la présente investigation n'échappe pas aux limites. Premièrement, des limites qui sont en rapport avec les variables qui expliquent la gestion des connaissances, notre travail s'est limité à quatre facteurs de la performance organisationnelle,

deuxièmement à la taille de notre échantillon qui a pris en considération une seule entreprise.

Enfin, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives à d'autres investigations,

ainsi nous leur proposons de :

- Améliorer l'application de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise par ;
- L'utilisation des outils et les méthodes de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise ;

- Optimiser L'application de system ERP au sein de l'entreprise qui est existe déjà et régler les problèmes qui sont liée de ce outil qui est important dans la GDC ;
- Utiliser les méthodes de retour d'experience au sein de Tonic ;
- Mettre a jours les procédures de travail ;
- Recrutez les perssonnes par ces competences ;
- Utiliser le travail en projet ;
- Respecter les délais de livraison des clients ;
- Encourager les employées de Tonic pour les motiver a atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- Installer un réseu local(intranet) au sein de l'entreprise pour faciliter le partage de l'information entre les defferents directions et unités de l'entreprise (puisque Nous avons remarqué qu'il n'est pas disponible) ;
- installer un réseu extranet pour mieux comprendre les besoins exprimée par les clients et pour déterminer le niveau de leurs satisfaction ;
- Améliorer les pratiques de création et développement déjà existantes, en développant d'autres techniques plus modernes comme la formation en E-learning, le travail collaboratif (groupware) ;
- Développer des méthodes pour recueillir les expériences de ses employés et sauvegarder ses savoirs et savoirs faire .
- Et surtout l'utilisation des méthodes modernes pour motivier les employés de but d'améliorer leurs productivitée .

Enfin, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives à d'autres investigations, ainsi nous leurs proposons de :

- Mener la recherche sur un plus grand nombre d'entreprises ;
- Prendre en considération un plus grands nombres de variables

Bibliographie :

Les ouvrages :

- ADEPA, (1999), Guide des Nouvelles Technologies de L'information et de la communication, PARCOURS NTIC ET PERFORMANCE, Pays de la Loire, Novembre,
- AMIMER A, « La mesure de la performance organisationnelle a travers le tableau de bord de gestion » mangement des organisations, 2005-2006.
- AUBERT. J, GILBERT. P, « Management des compétences : réalisation, concepts, analyses Dunod,Paris, 2002.
- BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives » édition : DUNOD, Paris, juin 2003.
- BERNARD Martory et DANIEL Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7 ème éd, Dunod, Paris, 2008.
- BOYATIZIS, In PAYETTE A, « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Univ Quebec Les Presses,Montréal, 2000.
- Bück Jean-Yves, Le Management Des Connaissances : Mettre en oeuvre un projet de Knowledge management, Troisième tirage, éditions d'organisation, Paris,2000.
- Bourdon Isabelle, Tissier Nathalie, Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ? journées d'études CLR, thème : Management des Technologies Organisationnelles, 25 Septembre, ,2008.
- CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003.
- Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003.
- Dupuichi-Rabasse Françoise, « Gestion des compétences et management des connaissances », éditions Liaisons, 2002.
- E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin, L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin, Montréal, 1994
- ERMINE Jean-Louis. 2001. Capitaliser et partager les connaissances avec la méthode MASK. Chapitre 4 dans [ZACKLAD Manuel, GRUNDSTEIN Michel. 2001. Ingénierie et capitalisation des connaissances. Edition Hermès,Sciences publication].

- FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economica, Paris, 2006.
- F. Giraud & O. Saulpic & G. Naulleau & M.-H. Delmond & P.-L. Bescos P.-L., Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, Paris, 2003
- Foray Dominique, « l'économie de la connaissance », Casbah éditions Alger, 2004.
- Françoise GIRAUD • Olivier SAULPIC Gérard NAULLEAU • Marie-Hélène DELMOND Pierre-Laurent BESCOS, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance » Gualino éditeur, EJA – Paris – 2004 .
- Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI ».
- HANSEN Norten T, NOHRIA Nitin ET TIERNEY Thomas, « quelle est votre stratégie de gestion du savoir », in les meilleurs articles de la HARVARD business review sur management du savoir en pratique », édition d'organisation, 2003.
- HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (vocabulaires, concepts et outils), éd Economica, Paris, 1998.
- G. de Terssac, Savoirs, « compétences et travail, Octarès, Toulouse », 1995.
- Gupta Babita, et Al , « Knowledge management », chapter 9, 2004.
- L. Fitzgerald & R. Johnston & R. Silvestro & C. Voss, Performance Measurement in Service Businesses, CIMA Publishing, Londres, 1991.
- L. Raymond L., « L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise », in F. Rowe F. (Ed.), Faire de la recherche en SI, Vuibert, Paris, 2002.
- MARTINE Burnes, « science de gestion », édition Hachette, Paris, 2013.
- Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « Management de la connaissance », édition ECONOMICA, Paris, 2006.
- MISSAOUI Imene, « cahiers des charges N°6 : Pratiques et discours des grandes entreprises sur la valeur et la performance des SI.
- Nonaka Ikujiro, Konno Noboru, , The concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge Creation, California management review, Vol. 40, No. 3, 1998.
- Nonaka I, Takeuchi H « The Knowledge Creating Company », Oxford University Press, 1995.

- POMIAN. J, « la mémoire d'entreprise : techniques et outils de la gestion des savoirs », les éditions SAPIENTA, Paris, 1996.
- PHILIP L, « Méthode et pratique de performance », 3ème Edition d'Organisation, Paris, 2013.
- PRAX Jeans-Yve, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003.
- Prax J.-Y., « Le guide du knowledge management », Dunod, Paris, 2000.
- R. E. Quinn, Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey-Bass management series, San Francisco, 1988.
- R. L. Lynch & K. F. Cross, Measure Up ! Yardsticks for Continuous Improvements, Blackwell, Cambridge, MA, 1991.
- Rose Dieng et Al, « knowledge management, méthodes et outils pour management des connaissances », Dunod, paris, 3eme édition 2000,2001,2005.
- Sammer Martin et Al, An Illustrated Guide to Knowledge Management, Wissens management Forum, Graz, Austria, ,2003, p03
- SYLVCE Saint, ONGE et VICTOR Haines, « gestion des performances au travail », édition de Boeck, 1ere édition Bruxelles, Paris, 2007, p 17.
- SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, paris, 2007, p : 98. s, Paris, 2008.
- Yeh Ying-Jung et Al, Knowledge management enablers: a case study, Industrial Management & data Systems, Vol. 106, No. 6,2006, p 799-800.

Les articles :

-A. Atkinson & J. H. Waterhouse & R. B. Wells, « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », Sloan Management Review, vol 3, n° 3, 1997.

-A.-L. Guisset & C. Sicotte & P. Leclercq & W. D'Hoore, « Définition de la performance hospitalière : une enquête auprès des divers acteurs stratégiques au sein des hôpitaux, Sciences Sociales et Santé, vol. 20, n° 2, 2002.

-Bertrand SogbossiBocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion, direction et gestion n°24-organisation.

-Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. Comptabilité - Contrôle - Audit, 1.

-Denis J-M. & S. Czellar & S. Graber, « Orientation marché et performance : integration des evidences empiriques », Actes du 16 ème congrès de l'Association Française de Marketing, Montréal, 2000.

-Dietrich Anne et Cazal Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003.

-GLORIA Stéphane, « knowledge management et intelligence économique deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires » Journal en ligne ISDM N°27, université, du sud Toulon Var, 2006, P.4.

-GRUNDSTEIN Michel, « Le Management des connaissances dans l'entreprise : problématique, axe de progrès, orientations », Institut International pour l'Intelligence Artificielle, Paris, 2002.

- GRUNDSTEIN Michel, « DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE, LES FONDAMENTAUX DU KNOWLEDGE MANAGEMENT », Université Paris Dauphine, juillet 2003.

-JAQUET Stéphane, « management des connaissances : des clés pour comprendre », centre de ressources en\$ économie gestion, Versailles, septembre 2010.

- J. L. Price, « The Study of Organizational Effectiveness », Sociological Quarterly, n° 13, 1972.

-Kipling Rudyard, « Knowledge Management Framework for Government, National Institute for Smart Government, Hyderabad », INDIA,2007.

-MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008.

-Mbaye, S (2010). Analyse comparée des pratiques de REX dans les industries chimiques et nucléaires. Numéro2010-05desCahiers de la Sécurité Industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN2100-3874).

-MORAND Marie Caroline, « la performance globale et ses déterminants », Revue CREG, 2008.

-NHS (National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management) et De Brun Caroline, (2005), ABC of Knowledge Management, July, pp69.

-OCDE, « l'importance de la Gestion des connaissances dans le secteur des entreprises », synthèse, novembre 2004, P.5

- Richard C.et al , The five-tier knowledge management hierarchy, journal of knowledge management, Vol. 10, No. 1, 2006.

-ROULEAUX DUGAGE Martin, « organisation 2.0 : knowledge management 2.0 », Eyrolle SAULQUIN, G. SCHIER, « responsabilité sociale des entreprise et performance », complémentarité ou substituabilité, la revue des sciences de gestion, 2007/1n°223.

- Roy. Jean, , A knowledge-centric view of situation analysis supportsystems, Technical.

- R. S. Kaplan & D. P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996.

-Vaisman Olivier, La gestion des connaissances au service de l'organisation, Août, 2003,p37.

Wiig. Karl M, Knowledge Management : An Introduction and Perspective, Journal of Knowledge Management, Vol. 1, No. 1, 1997, p12.

Les travaux universitaires :

-ADMANE Merizek, « module de MANAGEMENT DES CONNAISSANCES », organisation et management des entreprises ,école supérieure de commerce, 2020-2021.

-BELKACEMI Ali , « module contrôle et audit interne » ,organisation et management des entreprises ,ecole superieur de commerce ,2020.2021.

-BENABDERRAHMANE Yasmina, « Management des connaissances, déploiementdes TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », thèse doctorat en Sciences degestion, université paulvaléry - Montpellier III, année universitaire 2011/2012.

-BootoEkionea Jean-Pierre, Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances : Application à deux centres hospitaliers, Thèse de doctorat en Administration des affaires (Système d'information), Université de Québec à Montréal, Octobre.2008.

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

-Dubois Nancy, TriciaWilkerson, (2008), Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, National Collaborating Centre for Methods and Tools, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON.

-Gunia Nadège, (2002), La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Toulouse I-Sciences Sociales, 22 avril.

-Hautdidier Florence Stenuit, « Créer et animer des communautés de pratique : Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil », Thèse de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut national des techniques de la documentation, Paris, 2006.

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

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

-Morrissey Steve, The Design and Implementation of Effective Knowledge Management Systems, thèse de MBA encadrée par Ph. Schoemaker Paul J.H, Ford MotorCompany, January,2006.

Conférences :

-Benmahamed et Ermine, 2009] BENMAHAMED Djilali, ERMINE Jean-Louis.2009. Une démarche Knowledge Management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise.Actes de la onzième conférence International Business and Information Management Association (IBIMA), Volume 10, number4, Pages 16-23.

-Khouatra D. (2005), « Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

-Nada et al , (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, journal of knowledge management, Vol. 7, No. 4, p76-77).

- Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January,2007.

-La vidéo sur YouTube la performance chaine canal entreprenariat. 05 avril 2020.

Annexes :

Le questionnaire de recherche : annexe 01

Questionnaire de recherche

Ecole supérieur de commerce

Kahar Ahlem

Option : management

mail : etd_kahar@esc-alger.dz

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire fin d'étude pour l'obtention du diplôme de master science de gestion, et dans le but d'analyser l'impact de la gestion de connaissances sur la performance organisationnelle, nous menons une étude auprès des cadres de l'entreprise Tonic industrie qui a pour but de :

- De vérifier l'implantation des pratiques de la gestion des connaissances dans votre entreprise ;
- Etablir un lien entre ses pratiques et la performance organisationnelle de votre entreprise.

Le questionnaire est anonyme nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données, issues de ce questionnaire, feront par la suite l'objet d'un traitement statistique.

1.La gestion des connaissances :

Signifiez votre niveau d'accord ou désaccord par rapport aux énoncés suivants en cochant la case correspondante :

- 1 : Pas D'accord du tout, 2 : Plutôt pas d'accord, 3 : Ni en accord, ni en désaccord, 4 : Plutôt d'accord, 5 : Tout à fait d'accord

Au sein de votre entreprise :

	1	2	3	4	5
1. Lors de la résolution d'un problème, la solution trouvée est rapportée sur un document ou une base de données. !					
2. La mobilité ou le départ en retraite nécessite une passation de consigne.					
3. les méthodes de retour d'expérience REX ou de cartographie des connaissances sont utilisées au sein de Tonic. 4. l'utilisation d'une démarche de capitalisation des solutions issues des meilleures solutions produit et process de l'entreprise Tonic.					
5. les procédures de travail et modes opératoires sont définis sur des manuels ou guides travail. !					
6. les procédures de travail sont Régulièrement mises à jour. !					
7. les réunions de groupes sont régulièrement organisées 8. Les réunions aboutissent toutes à la rédaction d'un PV 9. le PV est sauvegardé dans un support informatique, papier ou bien BDD. 10. Y avez-vous accès a le PV en cas de besoins.					
11. le personnel de Tonic est favorable au partage des compétences.					
12. La communication et la transmission des connaissances se font par le biais TIC					

Questionnaire de recherche

12. La formation est une pratique courante.					
13. Le recrutement de personnes ayant des compétences nouvelles est privilégié.					
15. Le travail en projet est fréquemment utilisé (pratiqué).					
16. Le personnel est encouragé à poursuivre ses études.					
17. Le parrainage est une pratique formelle.					
18. Une procédure de remplacement est mise en place lors d'un départ en retraite.					

2. la performance organisationnelle :

2.1 la productivité :

Signifiez votre niveau de satisfaction de 1 jusqu'à 5 par rapport aux énoncés suivants en cochant la case correspondante :

NB : 1. Pas du tout Satisfaisante, 2. Plutôt pas Satisfaisante, 3. Ni satisfaisante, Ni insatisfaisante ,4. Plutôt satisfaisante 5. Tout à fait satisfaisante.

Au sein de votre entreprise :

2.1. La productivité.	1	2	3	4	5
19. La quantité de la production par an (annuelle).					
20. La valeur ajoutée de chaque employée.					
21. Le nombre d'effectifs de production.					
22. Le nombre des heures de travail des employées.					
23. Le taux d'absentéisme.					
24. Le montant du capital utilisé pour atteindre la valeur ajoutée					
25. le capital annuel.					

2.2 la satisfaction des clients :

Signifiez votre niveau de satisfaction ou insatisfaction par rapport aux énoncés suivants en cochant la case correspondante.

NB : 1. Pas du tout Satisfaisante, 2. Plutôt pas Satisfaisante, 3. Ni satisfaisante, Ni insatisfaisante ,4. Plutôt satisfaisante 5. Tout à fait satisfaisante.

Au sein de votre entreprise :



2. 2. La satisfaction des clients	1	2	3	4	5
26. Les produits fabriqués par Tonic Industrie répondent aux besoins exprimés par leurs clients.					
27. Probabilité que les clients de Tonic Industrie recommandent ses services à leurs amis.					
28. Le niveau d'effort que les clients mettent pour traiter leurs commandes.					
29. Renouvellement du contrat client avec votre entreprise.					

30. Le respect des délais de livraison.					
-----------------------------------------	--	--	--	--	--

2.3 l'apprentissage individuelle :

1 : Pas D'accord du tout, 2 : Plutôt pas d'accord, 3 : Ni en accord, ni en désaccord, 4 : Plutôt d'accord,
5 : Tout à fait d'accord

2.3 l'apprentissage des employées (individuelle) :	1	2	3	4	5
31.L'employé de TONIC est affecté à l'organisation un temps pour apprentissage.					
32.L'individu dans l'organisation TONIC discute ouvertement des erreurs afin d'en tirer des leçons et d'en tirer profit et il essaie de tirer parti des points de vue des autres pour soutenir son expertise.					
33.Les employées de TONIC s'interrogent sur tout ce qui est difficile pour eux, quel que soit leur niveau de carrière.					
34.Les employées de TONIC peuvent obtenir les ressources nécessaires pour soutenir leur apprentissage.					
35.La formation continue des employées.					

2.4 le processus de prise de décision :	1	2	3	4	5
36.Prendre des décisions qui contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.					
37.Les travailleurs ne rencontrent pas d'obstacles majeurs dans la mise en œuvre des décisions qu'il a prises.					
38.Avoir la capacité de prendre des décisions rapides pour faire face à des problèmes urgents.					
39.Je prends la décision qui me convient, même si je suis exposé critiquer.					
40.J'ai la capacité de choisir entre les alternatives disponibles au problème auquel je suis confronté.					
41.J'assure le suivi de la mise en œuvre de la décision après son émission.					
42.Consulter mes collègues pour leur avis sur les décisions prises.					
43.Obtenir des informations sur le problème et les alternatives disponibles autant que possible et en temps opportun.					

4.Données personnelles :

1.Sexe :

Masculin

*Féminin

2. Age :

(20-29ans)

(30-39ans)

(40-49ans)

(50ans et plus)

3.niveau d'instruction :

Moyenne

Secondaire

Universitaire

4. catégorie professionnelle

cadre Supérieur

cadre

agent de maitrise

5.Ancienneté au travail au sein de Tonic :

Moins d'une année

(1-5 ans)

6. Ancienneté professionnel hors Tonic :

moins d'une année

(1-5 ans)

- (1-5 ans)
- (6-10ans)
- (11-15ans)
- (15ans et plus

- (1-5 ans)
- (6-10ans)
- (11-15ans)
- (15ans et plus

Merci pour votre collaboration

Capture Plein écran

Annexe 02

Direction des Ressources Humaines
Bou-Ismaïl, 14/08/2021

FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Structure : Unité

Nom & Prénom du salarié :

Date d'entrée en fonction : .../.../..../

Titre du salarié:

Paramètre de l'évaluation :

Cote /20 : Organisation du travail

Cote /20 : Travail d'équipe

Cote /20 : Motivation et sentiment d'appartenance

Cote /20 : Assiduité et Hygiène

Cote /20 : Qualité du travail

Organisation du travail :

Cote..... /20

Commentaire

.....

.....

Travail d'équipe :

Cote /20

Commentaire

.....
.....

Motivation et sentiment d'appartenance :

Cote /20

Commentaire

.....
.....

Assiduité et Hygiène :

Cote /20

Commentaire

.....
.....

Qualité du travail:

Cote /20

Commentaire

.....
.....

- Rendement global de l'employé

Cote /100

Appréciation :

Exceptionnel dépasse régulièrement les exigences du poste

Remplit les exigences du poste Améliorer Insatisfaisant

Commentaire de l'évaluation :

.....
.....
.....

Signature de l'évaluateur

Date

:

Visa de la Direction des Ressources Humaines

Annexe 03 :

Entités	Effectif global			Décomposition des effectifs				
	Total effectifs	CDI	CDD	Cadre Dirigeant	Cadre Supérieur	Cadre Moyen	Maitrise	Exécution
EPE Tonic Industrie SPA	1824	1821	3	2	58	135	350	1279

Annexe 04 :

Effectif au 31/07/2021					1828
Cat	Entrée		Sortie		
	CDI	CDD	CDI	CDD	
Cadre	0	0	0	2	
Maitrise	0	0	1	0	
Exécution	0	0	1	0	
Apprentis	0			1	
TOTAL	0			5	
Effectif au 31/08/2021					1824

NB: Effectif arrêté au 31 Aout 2021 est de 1830 dont apprentis

Annexe 05

1 EPE TONIC INDUSTRIE SPA
2 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
3
4
5
6
7
8 **Groupe Algeria Chemical specialities "ACS-Spa"**
9
10 **Décomposition des Effectifs au 31/08/2020:**

Entités Concernées	Effectif Global			Décomposition des effectifs				
	Total effectifs	CDI	CDD	Cadre Dirigeant	Cadre Supérieur	Cadre Moyen	Maitrise	Exécution
EPE Tonic Industrie SPA	1933	1924	9	4	55	137	375	1362
Total	1933	1924	9	4	55	137	375	1362

Annexe 06 :

Mise en place du projet de l'ERP :

La mise en place du Progiciel de Gestion Intégré (PGI ou ERP) est une solution logicielle visant à unifier le système d'information de TONIC Industrie en intégrant les différentes composantes fonctionnelles autour notamment d'une base de données unique.

L'ERP est constitué de plusieurs modules correspondant chacun à un des domaines de gestion et garantit l'unicité des informations qu'il contient puisqu'il opère sur une seule base de données au sens logique, il couvre alors un large périmètre de gestion à savoir : Gestion des Ressources Humaines et Paie, Gestion des Finances et Comptabilité, Gestion des Stocks, Gestion Commerciale, Gestion des Investissements, Gestion de la Production et la Gestion de la Maintenance.

La mise en place l'ERP apporte un énorme changement dans le management de TONIC Industrie. En résumé l'ERP fournit une aide à la gestion des domaines qui est l'un des facteurs clés du succès de l'activité de TONIC Industrie

Présentation de l'équipe de projet (Communauté ERP de TONIC)

La mise en place d'un tel système global nécessite un choix judicieux du personnel qui s'en charge du projet. Le personnel a été trié sur le volet pour la gestion de projet et le suivi de toutes les opérations qui y sont liées. L'équipe de projet comprend :

- le Comité de Pilotage (le Président Directeur Général, l'Audit Interne rattaché à la Direction Générale, Directrice des Finances et Comptabilité)
- l'équipe prestataire EGC Computer (Mr. H.A. le Gérant d'EGC, Mr. H.M. le Directeur Technique, Mme. A.N. la Directrice de formation, Mlle. L.M. Chef de projet)
- l'équipe de TONIC Industrie (Section Technique : Mlle A.H. la Directrice du Système d'Information, en plus de deux Ingénieurs SI et un Ingénieur Systèmes et Réseaux), (Section Métier : Directeurs Centraux et Directeurs d'Unités).

La section technique a pour rôle le suivi de la mise en place du progiciel (ERP), la récupération des données de l'ancien système, assister l'équipe prestataire de projet lors de l'installation de la base de données et les différentes applications, suivi du planning de la formation des agents, et assurer la maintenance des équipements (Serveurs et postes de travail). Pour la section métier, elle participe et collabore par la fourniture de la liste des agents à former, validation du transfert de données, et définition des spécificiques pour les éventuelles adaptations à apporter aux applications de l'ERP.

L'état d'avancement de la réalisation du projet

Etape (1) : Dans cette phase a été défini les responsables du pilotage du projet et la liste des différents acteurs impactés par l'ERP, ainsi que les applicatifs à déployer par Direction et Unité. Etape (2) : Pour cette étape a été relevé l'inventaire du parc informatique dédié pour l'ERP, ensuite la configuration du Serveur d'application. Etape (3) : Des recommandations bien détaillées ont été fournies par le prestataire EGC Computer sur le parc dédié pour l'ERP. Etape (4) : a été identifié 283 agents impliqués pour l'ERP (11% des effectifs) dont 41 agents pour la communauté RH, 24 agents pour la DFC, 66 gestionnaires pour Stocks et Approvisionnements, 53 agents pour la communauté Commerciale, etc. Ainsi a été défini un planning sur un mois pour la formation des agents par fonction. La formation leur assurait la maîtrise des applications Pursang de l'ERP chacun dans le cadre de son métier. Etape (5) : une récupération des données de l'historique de l'entreprise a été réalisée pour les différentes fonctions (gestions) : Comptabilité (liste des comptes, tiers, journaux, plan et écritures comptables 2014), Ressources Humaines (liste des agents, sites, structures, groupes et

sections, postes de travail, diplômes et spécialités, etc.), Paie (plan rubriques paie et paramètres, grille des salaire, liste des banques et agences bancaires, historique de la paie 2014, etc.), Investissement (états des investissements, affectations, réceptions et acquisitions, etc.), Stocks (catalogue des produits, leurs familles et sous-familles, inventaire de l'exercice 2014, les mouvements l'année 2015, etc.), Commercial (liste des clients, factures et détails des factures du 2009 au 2014, articles et livraisons, etc.). Etape (6) : une installation du logiciel Pursang a été faite pour l'ensemble des utilisateurs formés. Etape (9) : une formation pour les directeurs et les membres de la commission d'administration a été effectuée pour les parties décisionnelles des logiciels (statistiques et tableaux de bord). Etape (10) : a été assuré une formation technique pour la communauté des informaticiens de la DSI sur la plateforme WinDev de développement des logiciels. Pour les Etapes (7) et (8) qui concernent l'adaptation des logiciels et validation selon les spécifications de TONIC Industrie, elles sont en cours d'achèvement.

Avantages :

Il est difficile de se contenter de l'acquis car le monde d'aujourd'hui est en constante mutation où les nouvelles technologies jouent un rôle primordial. Passer à l'ERP contribue à l'intégration des technologies de l'information et de la communication pour l'entreprise. Un tel système peut s'avérer très bénéfique à l'entreprise. Parmi ses avantages multiples :

- Assurer une politique informatique cohérente et garantie
- Constituer un système d'information global, ainsi que son référentiel
- Assurer l'accès à l'information et aux applications et d'en garantir la sécurité, l'intégrité et la fiabilité
- Unifier le système d'information de TONIC en intégrant les différents composants fonctionnels autour notamment d'une base de données unique.
- Apporter une amélioration de visibilité des processus opérationnels de l'ensemble des gestions et cela pour garantir une traçabilité des flux de production et de distribution et ainsi permettre un travail d'amélioration continue de l'organisation.
- Suivre la performance financière de l'organisation et s'adapter afin de garantir les marges de manière instantanée.
- Un grand changement pour nos clients, en effet grâce à l'ERP on va assurer la satisfaction de nos clients grâce aux suivis stricts de l'état des produits, services et livraisons et se rapprocher au plus près de leurs exigences.

Contraintes :

Annexe 07

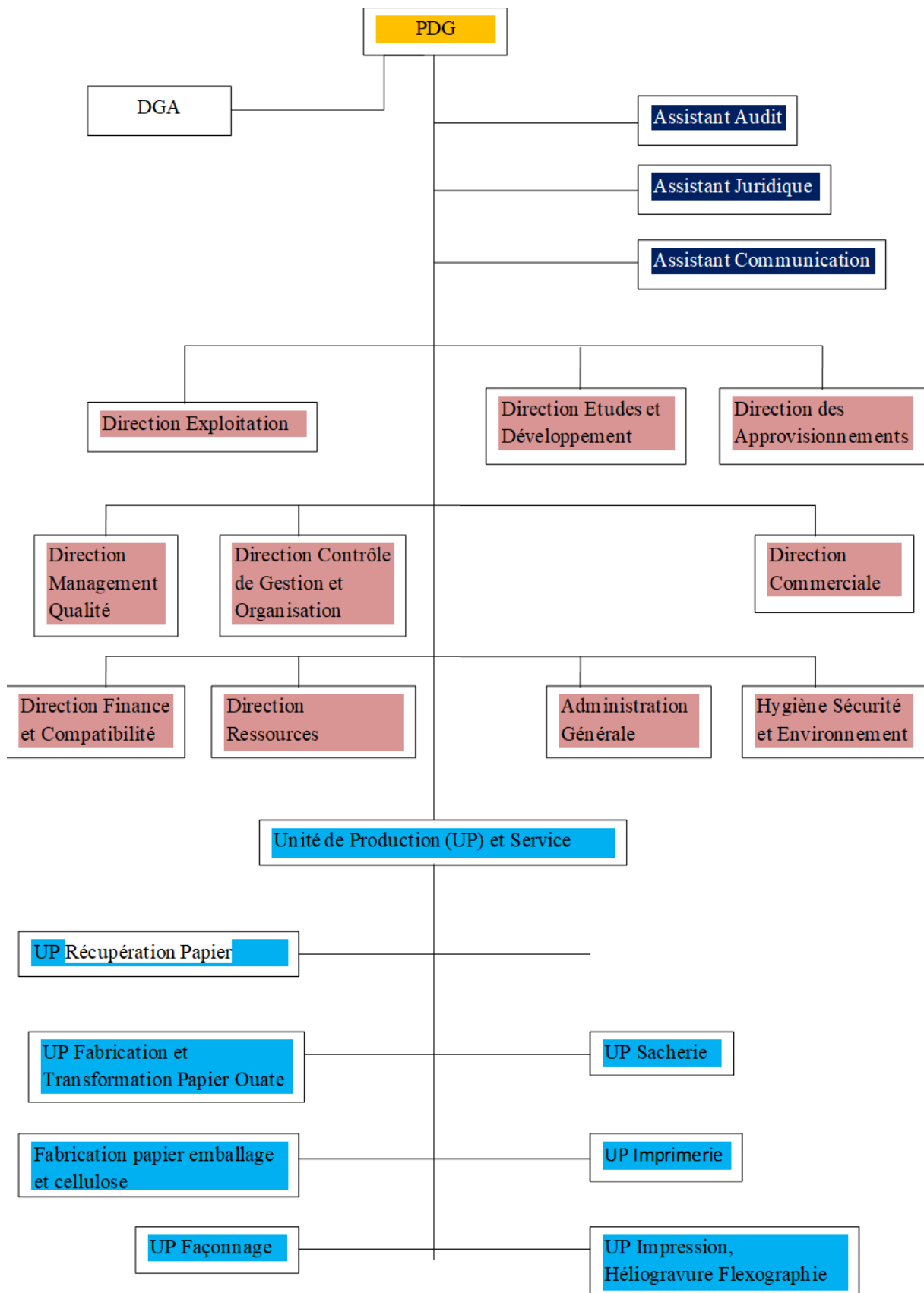


Table des matières

Dédicace

Remerciements

Résumé

Abstract

sommaire

Liste des abréviations

liste de tableaux

listes de figures

Introduction Générale.....I

Chapitre I : management des connaissances 1

Introduction :..... 2

Section01 : la connaissance..... 2

1. le processus de création de la connaissance 2

1.1Donnée : 2

1.2L'information3

1.3.la connaissance3

1.4.la compétences4

2. L’articulation et la distinction entre les concepts, « donnée, information, connaissance et compétence » :..... 5

2.1. L’articulation5

2.2 Distinction entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » :..... 6

2.2.1.la distinction entre donnée et la connaissance6

2.2.2.la distinction entre l'information et la connaissance7

2.2.3.la distinction entre la compétence et la connaissance7

3.Caractéristiques et sources des connaissances : 8

3.1 les caractéristiques des connaissances : 8

3.2. Les sources de connaissances :..... 8

4. les types et les modes de conversion des connaissances 9

4.1 les types des connaissances :	9
4.1.1.la connaissance tacite et la connaissance explicite.....	9
4.1.1.1.la connaissance tacite.....	9
4.1.1.2.la connaissance explicite.....	10
4.1.2.la connaissance individuelle et la connaissance collective	10
4.1.2.1. la connaissance individuelle.....	11
4.1.2.2.la connaissance collective	11
4.1.3.la connaissance locale /produit /entreprise	11
4.2 les modes de conversion des connaissances	11
Section n :02 management des connaissances et leurs axes d'amélioration :	13
1. Les origines historiques du management des connaissances KM :	13
__1.1. Phase 1 : amorçage de la notion KM.....	13
__1.2. Phase 2 : de la gestion de l'information à la connaissance	14
__1.3. Phase 3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM.....	14
2.Définitions du management des connaissances KM :	15
2.1. Définition utilitaire	16
2.2. Définition opérationnelle	16
2.3. Définition fonctionnelle	17
2.4. Définition économique	17
3.Processus de capitalisation des connaissances (les modèles) :	18
3.1. Le modèle de GRUNDSTEIN :	18
3.2 Le modèle OIIC et le model AIK :	21
4.Les objectifs de management des connaissances :	24
5.Axes d'amélioration visés par le management des connaissances :	25
Section 3 : les outils et les méthodes des management des connaissances :	27
1. Les méthodes de capitalisation des connaissances :	27
1.1La méthode REX : retour d'expérience.....	27
1.2.La méthode MEREX : mise en règle de l'expérience	31

2. Les outils de management des connaissances et les technologies de l'information et communication :	32
2.1. Les outils de stockage des connaissances :	33
2.1.1. Le système de gestion des bases de données (SGBD) :	33
2.1.2. Gestion électronique de documents (GED) ou gestion électronique d'informations et de documents existants (GEIDE) :	33
2.1.3. Les ERP (Enterprise Resource planning) ou progiciels de gestion intégrés :	34
2.2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances :	34
2.2.1. L'internet :	34
2.2.2. L'intranet :	35
2.2.3. Le groupeware ou le collecticiel :	35
2.2.4. Workflow :	35
La conclusion :	35
Chapitre N° II : La performance Organisationnelle	35
Introduction :	36
Section 01 : le cadre théorique de la performance :	36
1. Aperçus de la performance :	37
2. La définition de la performance :	38
2.1 les différentes définitions de la performance :	38
2.2. La notion de performance :	39
3. Typologie de la performance :	41
3.1 La performance financière :	41
3.2 la performance social :	42
3.3. La performance humaine :	42
3.4 la performance commerciale :	43
3.5. La performance managériale :	43

Section 2 : la performance organisationnelle et ces critères de mesures.....	45
1.la performance organisationnelle	45
1.1. La définition de la performance organisationnelle :	45
1.2.. Les modèles de la performance	46
1.2.1. Modèle d'attente de but.....	46
1.2.2.Modele des relation humaines	46
1.2.3. Modèle d'efficacité des processus interne de production.....	46
2.Focus sur les modèles comptables de la performance.....	47
2.1La pyramide de performance de R. L. Lynch & K. F. Cross.....	47
2.2Le modèle de performance de L. Fitzgerald & R. Jonston & R. Silvestro & C. Voss.....	47
2.3Le modèle de performance par le tableau de bord	48
2.4Le modèle de performance Balanced Scorecard de R. S. Kaplan & D. P. Norton.....	49
2.5Le modèle de performance de E. M. Morin & A. Savoie & G. Beaudin.....	49
2.6.Le modèle de performance des parties prenantes d'A. A. Atkinson & J. R. Waterhouse & R. B. Wells.....	50
2.7.Le modèle de performance de L. Raymond.....	50
3.Mesurer la performance organisationnelle :	51
3.1. L'approche financière.....	51
3.2.les limites des indicateurs.....	53
4.Mesurer la performance organisationnelle : des indicateurs financiers aux Key Performance Indicators (KPIs) :	54
4.1Les approches non financières : des principes communs.....	54
4.2Une méthodologie anglo-saxonne : le Balanced Scorecard	56

5. Les principaux critères de la mesure de la performance organisationnelle	59
5.1 L'efficacité organisationnelle.....	59
5.2 L'efficience organisationnelle.....	60
5.3 la pertinence	60
5.4 La viabilité financière.....	60
6. les indicateurs de la performance organisationnelle.....	60
6.1 Notion de l'indicateur :	60
6.2 Les différents types d'indicateurs	61
Section 03 : la contribution du management des connaissances sur la performance organisationnelle	66
1. Le lien théorique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle..	66
2. Le lien empirique entre la gestion des connaissances et la performance organisationnelle..	67
2.1. Les cas d'entreprises	67
2.2. Les enquêtes réalisées	69
Conclusion :	70
Chapitre III : La méthodologie de recherche et résultat	70
Introduction :.....	71
Section 1 : Méthodologie de recherche	71
1. L'objectif de la recherche	71
2. Modèle de recherche et hypothèses	71
2.1. modèle de recherche	72
2.2. Définition des variables du modèle	72
3. méthode de collecte, traitement et analyse des résultats	74
3.1. L'échantillonnage	74
3.2. Elaboration du questionnaire	74
3.1. Administration du questionnaire	75
Section 2 : La Présentation de Tonic Industrie	75
1. Choix et présentation du terrain de l'enquête.....	75
<u>1.1.</u> Choix du terrain de l'enquête	75

1.2. La présentation de l'entreprise Tonic Industrie.....	75
Section 3. Analyse et interprétation des résultats :.....	88
1. Présentation de la caractéristique de l'échantillon	88
2. Traitement et analyse des données :	93
3. Test des hypothèses :	98
Conclusion	106
Conclusion générale	115
Bibliographie	
Annexes :	