



Université Abderrahmane Mira Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion
Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**LA GESTION DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE :
Cas Sonatrach DRGB**

Réalisé par :

AISSSAOUI Benyamine

Dirigé par :

Mme TIMRIDJINE Sara

Mr KANDI Nabil

Soutenu devant le jury :

Président : Mme BOUDACHE.S

Examineur : Mr SOUILAH.A

Promotion : juin 2022

DEDICACES

DÉDICACES

Je dédie ce travail :

À moi-même.

Benyamine AISSAOUI

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

La première personne que nous tenons à remercier est notre encadrant Mme TIMRIDJINE et notre Co encadrant Mr KANDI, pour leurs orientations, leur confiance et leur patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Nous tenons à remercier les membres du jury pour leur présence, pour leur lecture attentive de ce mémoire, ainsi que pour les remarques qu'ils m'adresseront afin d'enrichir mon travail.

Nous tenons à remercier Mr AISSAT Badri, notre encadreur au sein de la Direction régionale de Bejaïa (DRGB) de Sonatrach pour son soutien et son aide et qui nous a fourni tous les moyens et toute la documentation nécessaire à l'élaboration de ce projet.

Nos remerciements vont de même à la faculté SEGC et au département des sciences de gestion, qui nous a accepté d'être un membre parmi ses étudiants pendant ces deux années universitaires.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenus dans la poursuite de nos études.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenants, et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Ma gratitude va également à Mr Ben Amara pour son soutien et encouragement durant ces deux ans d'études sans oublier mes stagiaires de la section GRH promotion 2019-2022.

De peur d'en avoir oublié, je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire ainsi qu'à la réussite de ce parcours universitaire.

Benyamine AISSAOUI

LISTE D'ABREVIATIONS

LISTE D'ABREVIATIONS

CAO	Conception Assistée par Ordinateur ;
CEA :	Commissariat à l'Énergie Atomique ;
CFPA	Compagnie Française de Pétrole en Algérie ;
Common KADS	Common Knowledge Acquisition and Design System ;
CRM :	Customer Relationship Management ;
CYGMA	Cycle de vie et Gestion des Métiers et Applications ;
DGRB	Direction Régionale de Bejaia ;
DRH	Direction des Ressources Humaines ;
ENAC	Entreprise Nationale de Canalisations ;
ENIP	Entreprise Nationale d'Industrie Pétrochimique ;
ENTP	Entreprise Nationale des Travaux aux Puits ;
ERP :	Entreprise Ressource Planning ;
GED :	Gestion Electronique des Documents ;
GNL	Gaz Naturel Liquéfié ;
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié ;
GRH	Gestion des Ressources Humaines ;
KM :	Knowledge Management ;
KOD	Knowledge Oriented Design ;
MASK	Methodology for Analysing and Structuring Knowledge ;
MCSC :	Méthode de Conception des Systèmes d'information Coopératifs ;
MOISE	Méthode Organisée pour l'ingénierie des Systèmes Experts ;
PGI :	Progiciel de Gestion Intégré ;
REX	Retour d'Expérience ;
RH	Ressources Humaines ;
RTC	Région Transport Centre ;
RTE	Région Transport Est ;
RTI	Région Transport IN Amenas ;
RTO	Région Transport Ouest ;
SAGACE :	Solution Algorithmique Génétique pour l'Anticipation de Comportements Evolutifs ;
SNEPal	Société Nationale de Recherche et d'Exploitation du Pétrole en Algérie ;
SONATRACH	Société Nationale du Transport par Canalisations des Hydrocarbures ;
SOPEG	Société Pétrolière de Gérance ;
STC	Système de Transport par Canalisations ;
TIC :	Technologie d'Information et de Communication ;
TRC	Transport par Canalisation ;
UTC	Unité de Transport Centre.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : De la connaissance au management des connaissances (KM)	4
Section 01 : Connaissance : définitions et concepts	4
Section 02 : Acquisition, création, conversion et partage des connaissances	16
Section 03: Le Knowledge Management (KM)	25
Chapitre 02 : La capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel	34
Section 01 : la capitalisation des connaissances	34
Section 02 : la mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances.....	46
Section 03 : Les éléments clés du transfert des connaissances.....	55
Chapitre 03 : La gestion des connaissances à la DRGB (SONATRACH).....	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	58
Section 02 : Analyse et discussion des résultats de l'entretien.....	70
Section 03 : Analyse et discussion des résultats du questionnaire	79
Conclusion générale	99
Bibliographie.....	96
Annexes.....	102

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Le transfert de connaissances s'inscrit dans le champ d'études de la gestion spécifiquement le management des connaissances. Ce champ de recherche est caractérisé à la fois par sa richesse et par son hétérogénéité conceptuelle. Plusieurs écrits publiés dans des revues scientifiques et professionnelles abordent ce phénomène selon différentes perspectives, qui vont de la psychologie cognitive à l'économie, en passant par le rôle des technologies de l'information dans la gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

Les entreprises essayent d'utiliser du savoir pour déterminer comment les connaissances détenues par les collaborateurs peuvent être mises en œuvre pour obtenir les résultats escomptés. Mais au fur et à mesure que la taille et la complexité de ces organisations augmentent, leur besoin de mettre en commun ce que savent leurs employés est devenu de plus en plus difficile à satisfaire.

Les savoirs de l'organisation et ses compétences sont avant tout détenus par les individus qui y travaillent. L'enjeu des théoriciens comme des praticiens est précisément de dépasser cette limite. Avec les années, beaucoup de connaissances s'acquièrent. Les employés développent une expertise unique sur les services, les équipements, les clients et cette expertise est difficilement chiffrable en termes d'argent. Que se passe-t-il si cet employé quitte l'entreprise ? Si du jour au lendemain il doit s'absenter du travail pour une période plus ou moins longue, existe-t-il une personne qui peut effectuer les mêmes tâches efficacement ?

Le transfert des connaissances peut épargner à l'entreprise bien des dysfonctionnements s'il est planifié et revu périodiquement afin de s'assurer que les connaissances soient toujours à jour. Dans les limites des questionnements de la gestion et du transfert des connaissances, ce concept de connaissance peut être perçu sous sa dimension classique. Autrement dit, la différence de différents types de connaissances tacites ou explicites met l'accent sur ces deux types de connaissances. Ce regard porté sur les connaissances de l'entreprise met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser d'une part, l'échange et le partage des connaissances, d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être gérées par des règles.

Dans une entreprise de grande ampleur telle que Sonatrach, la gestion et le partage des connaissances se révèlent indispensables et l'idée d'y apporter une contribution, aussi modeste soit-elle, était pour nous très enrichissante et gratifiante.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons au partage, à la capitalisation, au transfert des connaissances et aux enjeux qui y sont liés. Il s'agit d'un sujet complexe et de nombreux aspects doivent être pris en considération lors de la mise en place d'outils ou de méthodes appropriées. Entre autres, il existe de nombreux facteurs susceptibles d'influencer le partage des connaissances et leurs transferts. Le véritable enjeu des organisations d'aujourd'hui est de savoir identifier et comprendre ces facteurs pour ensuite mettre en place des leviers d'action adaptés permettant de favoriser la gestion des connaissances et créer une culture de partage et de transfert de ces dernières.

La problématique de notre mémoire est la suivante : Dans quelle mesure sonatrach gère-t-elle ses connaissances ?

Ainsi, afin de bien cerner notre étude, nous pouvons poser les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'une connaissance ?
- Qu'est-ce que le management des connaissances ?
- Comment capitaliser les connaissances de l'entreprise ?
- Quels sont les processus de création, de stockage, de partage et de transfert des connaissances ?

Pour répondre à ces questions, nous formulons l'hypothèse suivante :

H : La gestion de l'entreprise est focalisée sur la gestion des informations et des données plutôt que sur des savoirs.

Parmi les cours dans le cadre de notre première année de master, figurait celui de gestion des connaissances. Trouvant cette discipline particulièrement d'actualité et fortement intéressante, nous avons finalement décidé d'orienter notre mémoire de fin d'études sur cette thématique.

Notre recherche s'inscrit dans une optique liant la théorie à la pratique. Nous avons choisi ce sujet selon les critères suivants :

- Acquérir de nouvelles connaissances liées aux modes de transfert des savoirs et mettre l'accent sur le management des connaissances comme un nouveau mode de management ;
- Décrire et expliquer les rapports et les dynamiques entre les diverses formes de connaissances ainsi que les conditions de leur acquisition, conservation et développement au sein de la l'entreprise ;
- La modernisation du sujet et la prise de conscience dans les publications scientifiques et les colloques nationaux et internationaux qui s'occupent du management des connaissances ;
- La rareté des études qui traitent le transfert de connaissances dans les entreprises algériennes ;
- Attirer l'attention des dirigeants d'entreprises algériennes concernant l'importance du transfert de connaissances pour faire face à la concurrence nationale et internationale.

Méthodologie de recherche

Ainsi la méthodologie poursuivie pour cette étude s'inscrit dans une démarche empirique, qui consiste à faire une recherche documentaire afin de cerner le thème en se basant sur les travaux antérieurs. À travers les informations collectées, une recherche empirique va être menée, suivant une approche mixte, qui consiste à faire un entretien avec le chef de service gestion prévisionnelle et un questionnaire d'enquête qui distribué sur un échantillon regroupant les trois catégories socioprofessionnelles repartit sur les différentes structures administratives et opérationnelles de la DRGB. Le but est de voir comment le transfert de connaissances peut être d'un grand intérêt pour la DRGB et définir les principaux objectifs recherchés à travers l'utilisation de cette « pratique de management ».

Plan de travail

Afin de parvenir à l'objectif recherché par cette étude, notre travail va s'articuler autour de deux parties qui sont répartis en trois chapitres comme suit :

La partie théorique se compose de deux chapitres. Le premier chapitre nous permet de donner les définitions et les articulations entre données, informations, compétences, connaissances et savoirs comme première section, la deuxième s'appuie sur les techniques et méthodes d'acquisition, de création, de conversion et de partage des connaissances. La distinction entre la connaissance tacite et explicite pour passer à une troisième section traitant le Knowledge Management (KM), ses dimensions et ses outils.

Le deuxième chapitre porte principalement sur la capitalisation et l'apprentissage organisationnel. Il se répartit en trois sections, la première réservée à la capitalisation des connaissances et ses méthodes, la deuxième traite sur la mémoire organisationnelle comme outil de capitalisation des connaissances. La dernière section est consacrée aux éléments clés du transfert de connaissances.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à la partie pratique, dans un premier temps à la présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche comme première section, ensuite dans une deuxième section nous présentons notre analyse et discussion des résultats de l'entretien et enfin une troisième section utilisée pour présenter l'analyse et la discussion des résultats du questionnaire d'enquête de terrain.

CHAPITRE 01 :

De la connaissance au management des connaissances

(KM)

Chapitre 01 : De la connaissance au management des connaissances (KM)

Introduction

La création ou la formalisation de la connaissance consiste à transformer de grandes masses de données, émanant des interviews et des entretiens avec les experts, les professionnels et les détenteurs du savoir et des connaissances concernant les activités et les métiers de l'entreprise. La distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites est importante, surtout sur le plan de transfert des connaissances. En effet, selon qu'elles soient tacites ou explicites, les connaissances ne peuvent être traitées de la même façon. La notion du partage des connaissances réfère implicitement aux relations bidirectionnelles entre les individus producteurs et ceux utilisateurs de connaissances. Le management des connaissances considère la connaissance comme un patrimoine de l'organisation et qu'à ce titre elle doit être gérée parce que les organisations ont besoin de « savoir ce qu'ils savent ». Il est défini comme le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous présentons dans une première section les concepts de donnée, d'information et de connaissance. Dans une deuxième section nous traiterons sur l'acquisition, la conversion selon le modèle le plus célèbre japonais Ikujiro Nonaka, par la suite nous expliquerons comment l'entreprise partage les savoirs détenus par ses experts afin d'éviter le risque de perte notamment lors des mobilités ou des départs à la retraite. Et enfin, une troisième section dédiée au concept du management des connaissances KM, ses principes, ses approches, son processus et ses outils.

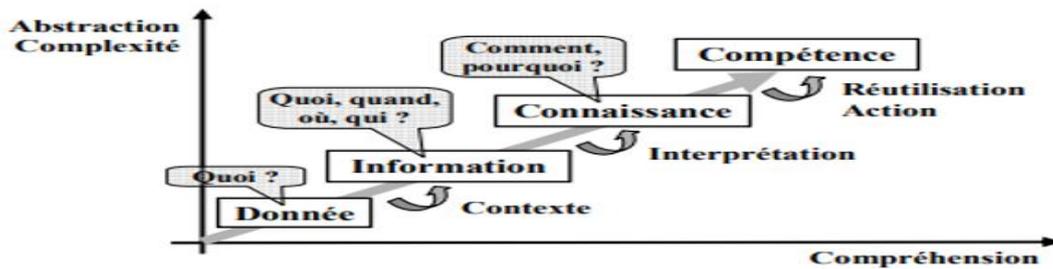
Section 01 : Connaissance : définitions et concepts

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

1.1. Articulation entre données, informations, connaissances et savoirs

Nous allons définir les notions d'information, donnée, compétence, connaissance, et savoir.

Figure 01 : Classification des différents types d'information adoptée selon les définitions de [Jarboe, 2001] et [Prax, 1997]



Source : Cité par Ivana Rasovska, Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'E-maintenance. Automatique / Robotique. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, 2006, p 44.

1.1.1. Données

Selon le dictionnaire Larousse, une donnée est un élément fondamental servant de base à un raisonnement, une discussion, un bilan, une recherche.

Jean-Yves Prax¹ donne la définition suivante : « la donnée est un fait discret et objectif qui ne fait appel à aucune intention ce qui lui confère son objectivité ; objectivité toutefois relative, eu égard au biais de subjectivité qu'intègre l'instrument de perception de la donnée ».

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

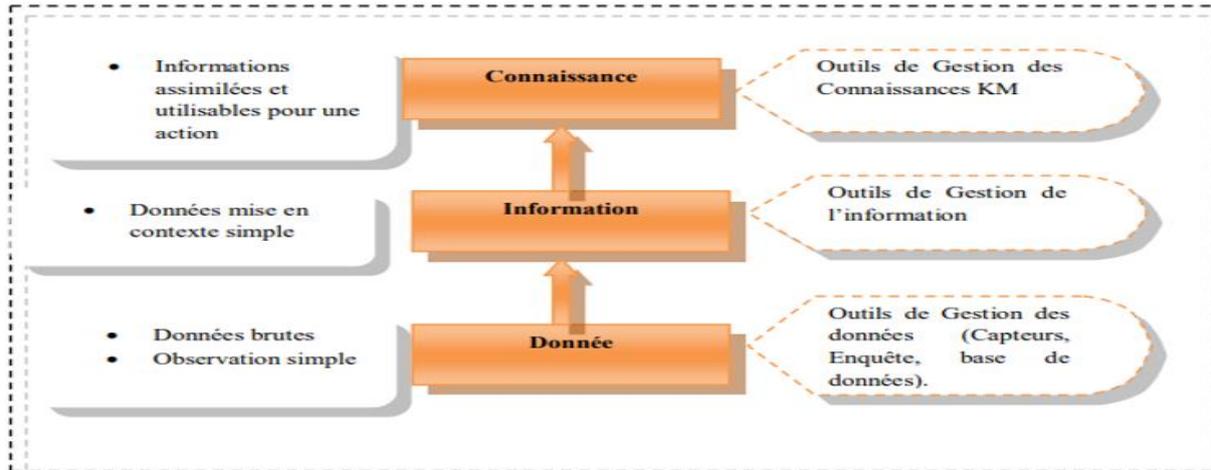
Enfin, Michel Ferrary et Yvon Pesqueux³, dans leur ouvrage Management de la connaissance : « Les données sont des éléments fournis hors contexte sémantique et interprétable via leur classement dans un système de gestion de données ». La donnée peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée.

¹ Jean-Yves PRAX, « Le guide de knowledge management ». Dunod, Paris, 2000, p 62.

² Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003, p 28.

³FERRARY M., PESQUEUX Y., Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance. Paris : Economica, 2006, p15.

Figure 02 : Modèle hiérarchique de la connaissance et outils associés



Source : BALMISSE Gilles (2007), « la recherche d'information en entreprise », paris, Édition Lavoisier, p 68.

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

1.1.2. Information

Pour Jean-Yves Prax⁴ « une information résulte de l'organisation et de la contextualisation d'une ou plusieurs données. L'organisation résultant d'un choix, l'information est donc de fait subjective. Ce caractère organisé confère donc à l'information une valeur ajoutée supérieure à la donnée. Aussi on constate une relation entre information et connaissance puisque l'information représente un vecteur qui permet de transmettre des connaissances ».

Pour Michel Ferrary et Yvon Pesqueux⁵, l'information est définie comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ».

L'information associée à un contexte est porteuse d'un sens particulier. Contrairement à la donnée, l'information est le produit d'une construction et la conséquence d'une intention de l'utilisateur d'où son caractère subjectif.

⁴ PRAX J, Y. Op.cit. 68.

⁵FERRARY M., PESQUEUX Y, Op.cit. p16-18.

1.1.3. Compétence

Selon Cécile DEJOUX⁶ : Au-delà de son aspect purement juridique, la compétence se définit comme : « *la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquises dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger* ».

PRAX définit, dans son guide du Knowledge Management, la compétence comme « *un ensemble de connaissances de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée (résolution de problèmes, décision, action)* »⁷.

On distingue deux catégories de compétences :

- La compétence au niveau de l'individu (Qualification expertise, comportements,)
- La compétence au niveau de l'organisation (expertise de l'entreprise dans le domaine des systèmes d'information, de planification, de la production, de la commercialisation).

La compétence recouvre la capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations, l'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routinières.

Alors la compétence est la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour l'emploi ou pour une fonction.

1.1.4. Savoir

Le savoir désigne une construction mentale individuelle qui peut englober plusieurs domaines de connaissance.

Comme le confirme : Mbengue⁸, « *les savoirs sont de l'information et de la connaissance* ». La « *Connaissance* » et « *Savoir* » sont des termes très proches dont la distinction n'est pas facile à faire. Les anglo-saxons utilisent un mot unique « *Knowledge* », là où la langue française distingue ces deux notions.

Jean-Yves Prax, dans son ouvrage Le manuel du Knowledge Management, définit le savoir, selon une approche de deuxième génération (2.0), comme « *un su, quelque chose d'acquis*.

⁶ DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 2002. P42.

⁷ PRAX J, Y. Op.cit. 69.

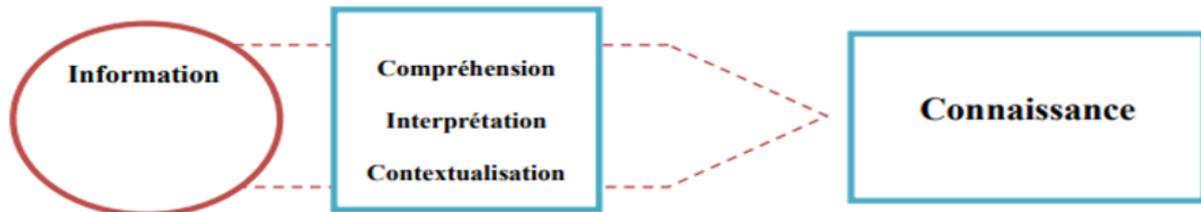
⁸ MBENGUE A, Management des Savoirs, Revue Française de Gestion, 2004, 30, (149),2004 p.2-13-31.

Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif»⁹.

Gilles Balmissse¹⁰. « *Le savoir-faire et savoir-être sont des dérivés du savoir. L'un est lié à la notion de compétence, de l'expérience, des connaissances pratiques mobilisées pour réaliser une activité. L'autre fait référence à la notion de comportement, de conduite ou d'habileté appropriée à l'emploi tel que l'initiative, l'esprit critique, l'autonomie, etc...* ».

1.1.5. Connaissance

Figure 03 : De l'information à la connaissance



Source : cité par 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.

Le concept de connaissance fait l'objet de très nombreux débats. Il existe ainsi une fracture entre les taxonomistes classifiant les différents types de connaissances et leurs implications en fonction des objectifs qu'ils poursuivent, et les chercheurs qui tentent de modéliser la connaissance dans l'organisation. Polanyi (1962) est traditionnellement considéré comme le père de cette taxonomie reprise par Hedlund et Nonaka (1993), puis Nonaka et Takeuchi (1995). Ces derniers définissent la connaissance comme « *l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services* »¹¹.

Dans ce sens, Nonaka et Takeuchi ont considéré la connaissance comme l'aboutissement d'un « *processus humain, dynamique de justification de croyances personnelles tendant vers la vérité* ». La connaissance est ainsi vue comme un processus dynamique comme elle est produite

⁹ PRAX J.Y, Op.cit. p.64.

¹⁰ BALMISSSE G : la recherche d'information en entreprise, Édition Lavoisier, paris, 2007, p.68.

¹¹ Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Université de Lille 3 UFR IDIST, 2008, P5-6.

par l'humain, à travers l'interaction sociale entre les individus, et entre l'individu et l'organisation qui assure l'accumulation de ces connaissances¹².

Le processus de création de connaissances est accompli par la conversation entre les personnes, l'échange d'informations et d'expériences, dans un environnement dans lequel la relation entre elles est stimulée, favorisant la collaboration et la confiance¹³.

La compétence est la capacité d'une personne à mobiliser ses connaissances acquises, ses comportements (attitudes) et sa façon d'être et d'agir (savoir-être). Il est, à présent, clair que la connaissance fait partie intégrante de la compétence. Ainsi, les notions de connaissance et de compétence ne sont pas en compétition. Bien au contraire, elles sont complémentaires.

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

1.2. Les formes de la connaissance

Des connaissances utiles et importantes existent déjà dans votre entreprise. Elles peuvent se trouver dans :

- L'expérience de vos employés
- Les **conceptions et processus** concernant vos biens et services
- Vos fichiers de **documents** (qu'ils soient numérisés, sur papier ou les deux)
- Les **plans** concernant vos activités futures, telles que les idées de nouveaux produits ou services. Le défi consiste à exploiter ces connaissances de façon cohérente et rentable.

Cette connaissance peut prendre plusieurs formes¹⁴ :

1.2.1. Le know-why

(Savoir pourquoi) : s'apparente à une connaissance explicative et se rapporte à des connaissances théoriques ou à des principes scientifiques.

¹² Aouatef Ammarcha et Moussa Yassafi, « le management des connaissances : Quel état des lieux dans l'entreprise marocaine ? » Revue économie, Gestion et société, n°6 juin 2016, p 5-6.

¹³ REIS, Ingrid Weingärtner. CAZARINI, Edson Walimir. Le rôle du partage des connaissances de la gestion des connaissances. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed.06, Vol.10, p136 à 160. Juin 2021.

¹⁴ DERRAR Azzedine « knowledge management et développement des compétences », Mémoire de Magistère, Université Tlemcen, 2005, P 30.

1.2.2. Le know-what

(Savoir-quoi) : renvoie aux données qui rentrent dans la résolution d'un problème. Cette connaissance est codifiable détenue par des professionnelles qui connaissent les manières formelles de leurs professions et sont habilités à le faire.

1.2.3. Le know-how

(Savoir-faire) : elle renvoie à une connaissance essentiellement tacite.

1.2.4. Le know-who

(Savoir qui) : ouvre la problématique de l'accès à la connaissance. Ils produisent l'information sur qui sait quoi et qui sait comment faire quoi.

1.3. Typologies de la connaissance

Les typologies concernant le concept de « *connaissance* » sont nombreuses. Nous reprendrons ici l'une d'entre-elle par les auteurs Collins (1996), Zuboff (1988) et Suchnan (1987), élaborée sur la base de cinq types de connaissances¹⁵ :

1.3.1. La connaissance abstraite

Elle dépend des savoirs conceptuels et des capacités cognitives, et est donc proche de la notion capacité cognitive, telle qu'elle a été mise en œuvre par Simon (1972) avec le cas des capacités cognitives limitées.

1.3.2. La connaissance concrétisée (mise en pratique)

Elle est orientée vers l'action et est seulement en partie explicite. Elle est enracinée dans des contextes spécifiques. Ceci a conduit certains théoriciens de l'action située à montrer que les individus construisent l'interprétation des technologies lorsqu'ils interagissent avec elles.

1.3.3. La connaissance ancrée dans la culture

Elle fait référence aux processus de partage des savoirs. Elle est également assez volatile et peu stable, puisque ouverte à la négociation. Ce type de connaissance est très lié aux relations entre les acteurs organisationnels.

¹⁵ Ghalbouni Asmaa, L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des pme, Mémoire Maitrise, université du Québec, 2010, p 68-69.

1.3.4. La connaissance intrinsèque :

Elle réside dans les routines. Elle s'analyse en termes de relation entre les technologies, les rôles, les procédures formelles et les routines émergentes. La connaissance codée, désigne l'information véhiculée par des signes et des symboles tels que les livres et les manuels.

1.4. Caractéristiques des connaissances

La connaissance est un attribut à la fois individuel et collectif de l'entreprise. C'est un événement cognitif, voire physiologique, qui se produit dans le cerveau d'un individu.

Arrow¹⁶ attribue à la connaissance les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés :

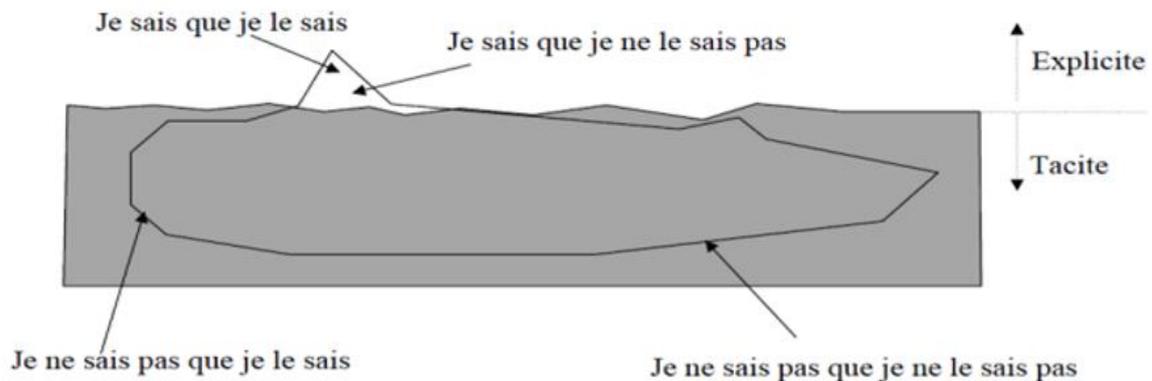
- Elle n'est pas contrôlable, car une personne qui diffuse sa connaissance en est « Dépossédée » (au sens de la perte de propriété) sans être rétribuée alors que d'autres peuvent l'utiliser. Or, pour être enrichie (car sinon elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée ;
- Elle est non rivale 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. Par ailleurs, la connaissance est un type d'actif organisationnel différent des actifs immobiliers et financiers par exemple.
- Elle est un phénomène complexe et il existe de nombreux aspects du processus de gestion des connaissances.
- Un savoir-faire qui rend l'organisation efficace et rentable, et que les autres entreprises ne sont pas en mesure d'imiter et ne peuvent acheter facilement sur le marché.

1.5. La dimension épistémologique de connaissance

Les différentes formes de connaissances existent aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau de l'entreprise.

¹⁶ M. FERRARY, Y. PESQUEUX, Op.cit. p 27.

Figure 04 : l'iceberg des connaissances



Source : Cité par Sylvain Mahe, « démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME », Thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000, p 32.

1.5.1. Connaissance explicite

La connaissance explicite¹⁷ se différencie de la connaissance tacite par sa facilité à être codifiée et transformée en un langage formel et systématique. Elle est facile à communiquer et transférer aux autres et les individus ont moins de difficultés à la comprendre et à se l'approprier. La connaissance tacite, de par sa complexité, n'est jamais stockée dans des documents ou des bases de données. Au contraire, la connaissance explicite peut être représentée sous diverses formes, telles que des textes, des schémas ou des discours. Autrement dit, si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est juste le contraire.

La connaissance explicite est ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle (Comte et Scott, 1998). Elle a été articulée, elle a été capturée et elle est partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui veulent dire quelque chose. Ce genre de connaissance peut donc être traité par ordinateur, peut être facilement transmis de manière électronique et entreposée dans des bases de données. La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures. La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles.

¹⁷ Gesché, Virginie. Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus : étude de cas de la police belge. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2016. Prom. : de Viron, Françoise. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:4004>, P 06-07.

1.5.2. Connaissance tacite

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel. Elle peut être très difficile à communiquer ou à partager avec les autres et se caractérise par l'idée que « *nous en savons plus que nous ne pouvons dire* ». Elle est ainsi la connaissance acquise par l'expérience, c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer. Cette connaissance tacite peut être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou interprétations d'événements partagées¹⁸.

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus, alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles. Cette connaissance tacite existe dans l'esprit humain de manière symbolique. Alors que la connaissance manifeste est, en effet, formalisable et transférable, sa partie implicite est plutôt « cachée » et est difficilement extériorisable. Construite par des retouches successives et incrémentales et enchâssées dans l'action quotidienne de son détenteur, cette dimension implicite se construit à la faveur d'une expérimentation parfois longue et des conditions d'assimilation et d'accommodation propres et spécifiques¹⁹.

1.6. La dimension ontologique (différents niveaux de connaissances)

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

1.6.1. Les connaissances individuelles

Ces connaissances correspondent à l'ensemble des croyances d'un individu, sur les relations de causes à effets entre phénomènes²⁰.

Les philosophes se sont intéressés uniquement à ce type de connaissance.

¹⁸ Mohamed Bayad, Serge Simen. « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives ». XIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003, P 10-11.

¹⁹ Mansour, N. & Gaha, C. (2009). L'échec d'un projet de gestion des connaissances : cas d'une entreprise de conseil. *Management international*, 13(4), 91–101. <https://doi.org/10.7202/038587a>, P 96. Document généré le 23 mars 2022 10 :26.

²⁰ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, Op.cit., P 11.

1.6.2. Les connaissances collectives

Ces connaissances sont celles des organisations ou des groupes de travail. Elles sont stockées dans des règles, des procédures, des routines et des normes partagées. Elles sont aussi appelées connaissances « sociales », parfois encore, « l'intelligence collective » pour souligner le fait que les connaissances organisationnelles sont plus que la somme des connaissances et idées de chaque individu « *En exprimant chacun un avis de manière indépendante, les individus construisent sans le savoir des significations, des recommandations, des réputations* »²¹.

1.6.3. Connaissance organisationnelle

La connaissance organisationnelle émane « d'un processus qui amplifie les connaissances créées par les individus » et naît grâce aux interactions entre les individus et les groupes organisationnels. Pour qu'il y ait connaissance organisationnelle, il faut que les systèmes/schémas d'interprétation de chacun des membres de l'entreprise possèdent un minimum de représentation commune appelée "commensurabilité".

Les connaissances individuelles doivent être articulées, partagées et légitimées avant de devenir une connaissance organisationnelle. Ainsi une connaissance individuelle ne devient collective que quand elle est partagée avec d'autres individus. Notons que les connaissances individuelles doivent impérativement être partagées pour que les connaissances puissent être gérées, créées et diffusées à tous les niveaux dans l'organisation. Par ailleurs, la connaissance collective est privilégiée par les organisations, car elle a plus de valeur que l'ensemble des connaissances individuelles additionnées²².

Tableau 01 : Dimension ontologique/ dimension épistémologique de la connaissance

	Explicites	Tacites	Implicite
Individuelle	Productions écrites d'un individu. Savoirs reconnus (diplômes)	Savoirs faire, compétence, expertise non formalisée	Valeurs personnelles, croyances, idéologie
Collective	Productions écrites du collectif, par exemple manuel projet, règles de fonctionnement...	Savoirs de référence, déclinée à travers les échanges oraux,	Règles implicites « savoir-vivre » du collectif,

²¹ SILLARD B, « Maîtres ou esclaves du numérique ? » Eyrolles, 2011, p 103.

²² Djamila BELAOUNI et Dalila BERASS, Gestion des connaissances et la stratégie de l'entreprise, Revue Algérienne d'Economie et du Management Vol. XX, N°XX (2017) <http://www.asjp.cerist.dz/raem>, P 62.

		informels, spontanés ou processus collaboratifs	valeurs d'équipes, du collectif
Organisationnelle	Charte, règlement, procédure	« know Haw » de l'entreprise, cœur du métier, domaine d'excence	Valeurs de l'entreprise, comportements acceptables ou encouragés

Source : Claire Beyou, Manager les connaissances. Éditions Liaisons. ISBN13978-2-87880-517-8. Rueil-Malmaison, France, 2003, P 56

Les connaissances de l'entreprise comprennent, d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'études, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

1.6.4. Différences entre connaissance et information

Une information est une donnée à laquelle un individu attribue une signification. La connaissance quant à elle, nécessite à la fois l'articulation d'un ensemble d'informations et leur appropriation ainsi que leur incorporation par la personne. D'une perspective managériale, la différence principale entre l'information et la connaissance est que l'information est identifiée, organisée et beaucoup plus facilement distribuée. La connaissance d'un autre part est difficile de gérer parce qu'elle réside dans l'esprit des individus. Le tableau suivant nous donnera plus de détails :

Tableau 02 : Différences entre connaissance et information

	Information	Connaissance
Nature	Tangible	Intangible
Transmission	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile nécessite un apprentissage
Reproduction	Facilement copiable	Difficilement reproductible, car dépendante de la compréhension de chaque individu
Capacité	Réduction de l'incertitude	Compréhension

Source : Florence Stenuit Hautdidier. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil, Mémoire DESS, Institut National des Techniques de la Documentation 2006. P 19.

Les entreprises peuvent créer de la valeur grâce à la gestion des connaissances. De plus en identifiant leurs connaissances (savoirs et savoir-faire) critiques, et ce qui représente leurs

forces et leurs faiblesses. De plus, trouver des pistes de solutions pour développer de nouvelles connaissances critiques que ce soit à l'interne ou à l'externe. Le départ à la retraite, ou bien les démissions et les promotions peuvent amener une perte d'expertise dans les organisations. Une bonne stratégie de gestion des connaissances permet un meilleur transfert des connaissances entre les employés seniors et les juniors²³.

Aujourd'hui, le rapport aux connaissances dans l'organisation prend une autre dimension. Il y a une forte imbrication entre conception et l'exécution de l'activité. L'organisation productive est régularisée par la communication et l'interaction. Les connaissances deviennent alors distribuées dans l'entreprise. Elles sont ancrées dans les pratiques, dans les routines et dans la culture.

Section 02 : Acquisition, création, conversion et partage des connaissances

L'acquisition et la diffusion de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise demeurent des enjeux fondamentaux dans la course au progrès, puisqu'ils permettent aux entreprises de minimiser leur vulnérabilité, de renforcer leur réactivité face à un environnement imprévisible et donc de permettre leur pérennité. Or, les entreprises ne peuvent bénéficier de ces avantages que si elles préservent ses connaissances cruciales dans la mémoire organisationnelle. Pourtant, cette dernière est souvent réduite à un simple outil de stockage des données, alors que préserver ses connaissances et former une mine de savoir et de savoir-faire, demeure un enjeu stratégique pour les entreprises actuelles.

2.1. Acquisition des connaissances

L'acquisition des connaissances est définie par la modélisation psychologique ou empirique des connaissances d'un ou plusieurs experts dans le but de les préserver dans une base de connaissances. Le processus d'acquisition des connaissances est considéré comme une des tâches les plus délicates lors de la conception d'un système à base de connaissances²⁴.

²³ Louis Rhéaume , Comment la gestion des connaissances peut-elle créer de la valeur dans votre organisation ? journal action PME, parution, 28 juin 2021, Mis à jour : 13 avril 2022, <https://www.journalactionpme.com/2021/06/gestion-des-connaissances-creer-valeur-entreprise>.

²⁴ Chergui Wahid, Développement d'un Framework pour l'acquisition et le transfert de connaissance tacite dans le domaine médical, Thèse de doctorat, 2020, P 19-24.

2.1.1. Méthodes d'acquisition de connaissances

L'acquisition de connaissances n'est pas une tâche facile. Cela inclut l'identification de la connaissance, la représentation de la connaissance dans un format approprié, la structuration de la connaissance et le transfert de la connaissance sur une machine. Le processus d'acquisition de connaissances est réalisé en trois étapes principales :

a) L'élicitation des connaissances

Elle est l'interaction entre l'expert et l'ingénieur des connaissances en utilisant des techniques et outils d'acquisition de connaissances. Le processus peut être grandement influencé par les rôles des trois principaux participants : l'ingénieur des connaissances, l'expert et l'utilisateur final.

b) Les connaissances stockées

Les connaissances obtenues sont généralement stockées dans une forme de représentation intermédiaire conviviale.

c) La représentation intermédiaire de la connaissance

Elle est ensuite compilée sous une forme exécutable (par exemple, des règles de production) que le moteur d'inférence peut traiter.

2.1.2. Techniques d'acquisition de connaissances

Les techniques d'acquisition de connaissances s'ajoutent au processus de collecte, d'élaboration, d'interprétation et de formalisation des données. Ces techniques sont décrites brièvement ci-dessous :

a) Entretien

L'entretien consiste à poser à l'expert du domaine des questions sur son intérêt et la performance de leurs tâches. Les outils de l'entretien peuvent être non structurés, semi-structurés ou structurés. Le succès d'une session d'entrevue dépend de la manière dont les questions sont posées. Des difficultés peuvent survenir lorsque l'intervieweur ne connaît pas le domaine des questions à poser. La capacité de l'expert à articuler ses connaissances joue également un rôle important dans la réussite de l'entretien. Il se peut que l'expert ne se souvienne pas exactement de la manière dont il exécute une tâche, en particulier de la tâche exécutée automatiquement. Certains entretiens ont permis de construire un type particulier de modèle de tâche.

b) Technique de l'observation

La technique d'observation est une méthode qualitative utilisée depuis des centaines d'années. Par ailleurs, l'observation est une capacité humaine qui, dès l'enfance, nous permet d'apprendre une multitude de choses. Le mot « observer » implique que l'on observe une action ou un acteur avec une attention particulière. La recherche axée sur l'observation peut être classée selon le rôle du chercheur en deux types : participative et non-participative.

➤ **Technique de l'observation non participante :** La technique d'observation non participante consiste à observer les participants sans participer activement. L'objectif est de rester neutre le plus possible afin de ne pas interférer avec l'activité observée. Ce type d'observation est souvent supporté par la vidéo. L'observation non participante est souvent utilisée en combinaison avec d'autres méthodes de collecte de données et peut offrir une appréciation de situations qui ne peuvent pas être aussi facilement capturées par d'autres méthodes.

➤ **Technique d'observation participante :** L'observation participative est un type de stratégie de recherche. Son objectif est d'obtenir une vision globale du milieu étudié grâce à une implication intensive des personnes à leur environnement naturel, généralement sur une longue période. L'observation participante améliore la qualité des données obtenues lors du travail sur le terrain, ce qui améliore la qualité de l'interprétation des données, que ces données soient collectées par l'observation participante ou par d'autres méthodes.

➤ **Technique auto confrontation :** L'autoconfrontation consiste à recueillir les verbalisations des acteurs remis en situation à l'aide des enregistrements vidéo, et cela par confronter l'acteur, dans le cadre d'un entretien, à des traces de son activité. Ces techniques s'appuient sur des conditions matérielles qui contraignent le récit et le commentaire et empêchent qu'il ne soit une recomposition normative et/ou fabulatrice pour l'observateur.

2.2. La création des connaissances

Partager ou créer des connaissances (tacite ou explicite) paraît difficile dans un cadre interculturel selon (Nonaka et Takeuchi), car les différents modes de conversion sont touchés, voire altérés par les obstacles liés à la langue et les interactions humaines interculturelles²⁵.

²⁵ H. NAFFAKHI, Y. BOUGHATTAS-ZRIG, C. SCHMITT, Le processus de création de connaissance au niveau de l'individu, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 7, n°1, 2008, p30-31.

2.2.1. Le processus de création de connaissances au niveau de l'individu

Selon (Mitchell, Nicholas, 2006), Le processus de création des connaissances individuelles passe généralement composé par trois phases :

a) La première phase

Elle constitue la transmission, c'est-à-dire le transfert de l'information d'un émetteur à un récepteur. Par le biais de ce transfert, il existe une filtration de l'information au niveau du modèle mental du récepteur en fonction de son utilité ou bien de son inutilité pour la création de connaissances. L'interprétation du message par les membres dépend de leurs capacités à comprendre le bon sens du message en fonction de leurs propres modèles mentaux.

b) La deuxième phase

Elle est celle de l'assimilation, ce qui est perçu du monde extérieur, est incorporé dans le monde intérieur, sans modifier la structure interne de ce monde.

c) La troisième phase

C'est une phase d'accommodation, le monde intérieur doit s'accommoder à l'épreuve à laquelle il est confronté. Ce processus d'adaptation peut être parfois difficile, voire pénible. Ces termes sont également utilisés par Kolb (1984) pour décrire les formes de connaissance dans l'élaboration du cycle de l'apprentissage expérimental.

2.2.2. La création de connaissances par l'équipe

La création de connaissances au niveau de l'équipe nécessite un processus de communication et de compréhension appelé « *processus d'interprétation* ». Il est défini comme « *le processus de développement de la compréhension partagée entre les individus et la nécessité de prendre des actions coordonnées par le biais de l'ajustement mutuel* ». Un examen de la littérature révèle des recherches conceptuelles et empiriques qui optent pour un certain nombre de phases distinctes dans le processus de création de connaissances par les équipes. L'analyse de ces recherches révèle que ce processus est composé par quatre phases selon (Mitchell, Nicholas 2006) :

a) La première phase

Elle consiste à accumuler des connaissances. Chaque membre de l'équipe apporte ses propres connaissances qui sont théoriquement à la disposition du groupe. Ce genre de connaissances est

généralement développé entre les membres ayant la même fonction et les individus partagent la même expérience, ce qui conduit à la mise en valeur des connaissances tacites et contribue au développement de la culture de groupe.

b) La deuxième phase

Elle consiste à l'interaction au sein des membres de l'équipe qui conduit au développement du langage tacite et de la compréhension partagée.

c) La troisième phase

Elle représente la négociation et la discussion des différents points de vue. Cette phase est très importante puisqu'elle permet aux individus d'interagir les uns avec les autres, différentes idées se développent alors et deviennent partagées par les membres de l'équipe. Ces interactions permettent d'associer les expériences passées à la situation actuelle. Pour ces raisons, il est plus judicieux d'avoir des membres qui ont des expériences variées pour enrichir les connaissances et développer de nouvelles idées.

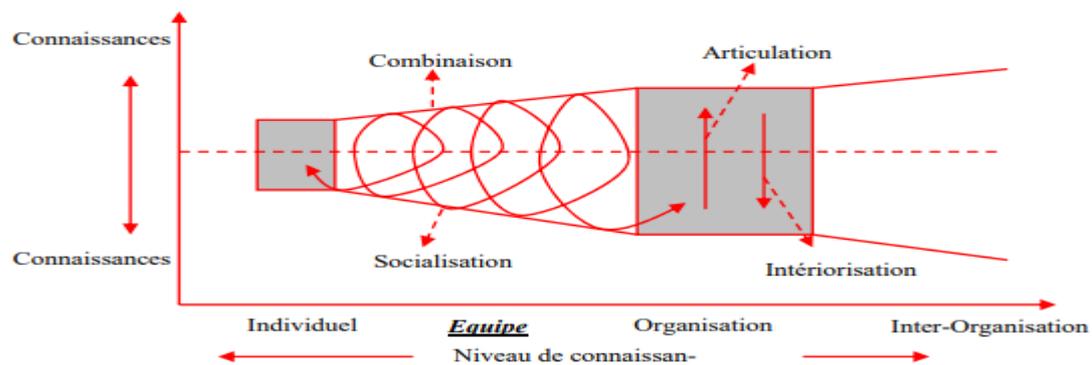
d) La quatrième phase

C'est la quatrième phase du processus de création de connaissances en équipe est le stade de l'intégration. Cette phase explique les résultats de la négociation au sein de l'équipe. Elle pourrait ainsi être considérée comme le stade de la prise de décision fondée sur le partage des connaissances et la génération des idées nouvelles.

2.2.3. Le processus de création des connaissances organisationnelles

Nonaka & Takeuchi considèrent dans leur théorie de la création de connaissances qu'une des fonctions principales de l'organisation est d'être concurrentielle en s'appuyant sur le savoir collectif. Ainsi, le processus de création des connaissances se présente sous forme de spirale qui débute au niveau de l'individu, s'enrichit au niveau des équipes pour se diffuser au niveau organisationnel. Le rôle des managers, quant à eux, consiste à diriger les activités de création de connaissances détaillées dans la figure qui suit :

Figure 05 : la spirale de Nonaka et Takeuchi



Source : cité par H. NAFFAKHI, Y. BOUGHATTAS-ZRIG, C. SCHMITT, La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 7, n°1, pages 23 à 38, 2008, P 31.

Selon ces auteurs, dans leur ouvrage « *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise* », les connaissances surgissent d'une interaction entre deux types de connaissances :

- **Les connaissances explicites :** bien articulées, elles sont stockées sur des supports écrits
- **Les connaissances tacites :** non codifiées, voire non codifiables.

De ce fait, le niveau de création dépend de cinq conditions nécessaires de ce qu'ils appellent « la spirale de création de connaissances » :

a) *L'intention*

La spirale de création de connaissances apparaît dans la stratégie de l'organisation, c'est l'intention organisationnelle, les moyens mis en œuvre pour conceptualiser le type de connaissances à développer et permettre sa réalisation.

b) *L'autonomie*

Chaque individu dans l'organisation doit bénéficier d'une grande latitude pour créer de nouvelles connaissances de manière à ce que l'organisation puisse avoir la possibilité d'introduire de nouvelles opportunités. Cette autonomie permet aux individus de se motiver et de se stimuler pour apporter de nouvelles connaissances. Les idées les plus originales proviennent d'individus autonomes, se transmettent au sein des équipes et finissent par devenir des idées organisationnelles.

c) La fluctuation (appelée chaos créatif)

Cette méthode favorise l'interaction entre l'organisation et l'environnement. Elle permet de produire un effet de rupture périodique sur les habitudes, la routine.

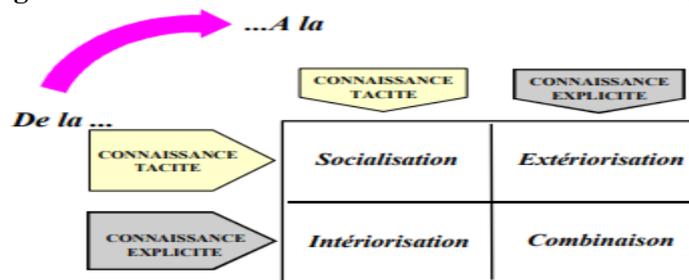
d) La redondance (appelée variété requise)

Il s'agit de donner la possibilité aux individus de l'organisation de mieux comprendre l'organisation dans toute sa globalité.

2.3. La conversion de la connaissance

La connaissance se transforme dans une organisation selon les interactions connaissances tacites/explicites et connaissances individuelles/collectives. C'est dans cette dynamique de transformation que s'identifie la connaissance organisationnelle.

Figure 06 : Le modèle de conversion des connaissances SECI



Source : cité par Toumi Miloud et Souleh Samah, L'entreprise apprenante : vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra No :27/28, Article · November 2012, P 46-47.

Compte tenu de cette double nature des connaissances, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi décrivent notamment quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une entreprise²⁶:

2.3.1. Du tacite au tacite

C'est la socialisation (socialisation) où les connaissances tacites des uns (notamment celui du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme de connaissances tacites, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus, aucun des protagonistes ne s'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif.

²⁶ Michel Grundstein, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, int – entreprises 3 jours pour faire le point sur le knowledge management, 1, 2 et 3 avril 2003, p 09.

2.3.2. Du tacite à l'explicite

C'est l'extériorisation où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites.

2.3.3. De l'explicite à l'explicite

C'est la combinaison où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles aussi.

2.3.4. De l'explicite au tacite

C'est l'intériorisation où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites. La production ou la coproduction consiste à créer, à générer, à mobiliser ou à sélectionner des connaissances pertinentes à une question spécifique ou à des préoccupations. À cette étape, les responsables en transfert de connaissances facilitent l'arrimage entre les besoins des milieux de pratique et les chercheurs en prenant en considération leurs attentes, leurs motivations et leurs réalités respectives²⁷.

2.4. Le partage des connaissances

En gestion des connaissances, les termes « partage », « échange », « transfert » et « création » de connaissances ne sont pas toujours définis au préalable et s'utilisent parfois comme synonymes. La notion de « Partage » telle qu'elle a été définie dans le dictionnaire Larousse Français, fait référence à « *Action de diviser une chose en portions, en partie* » ou encore « *Action de partager, de diviser en parts ; résultat de cette action ; manière de partager* ». Le terme « partage » est caractérisé par la nature imprécise et le caractère flou de ses frontières sémantiques²⁸.

Une autre définition attribuée au partage revoie au fait d'avoir part à quelque chose avec quelqu'un. Partage du pouvoir, des responsabilités.

D'un point de vue idéologique, c'est le partage des biens et des ressources intellectuelles de tout un chacun, pour un vrai développement et que l'on retrouve dans divers groupes «

²⁷ Marie-France Lafond et Julie Villeneuve, Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Université Laval, Février 2015, P 12

²⁸ ODUMUYIWA, V, La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique. Thèse de doctorat, Université de Nancy, 2010, p166

communautaires ». C'est l'entraide morale et sociale. En sciences sociales, le partage des connaissances se réfère à « une approche systématique pour obtenir, rassembler et partager les connaissances tacites pour en faire des connaissances explicites²⁹.

Michel Grundstein et Camille Resenthal-Sabroux définissent le partage des connaissances comme le processus de "*faire évoluer des connaissances tacites de chacun et construire une connaissance explicite commune au cours d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes*"³⁰.

Pour Benoît Sillard : « *Le partage est créateur de valeur, mais l'entreprise voit mal comment y retrouver son compte. C'est la raison pour laquelle son premier réflexe est d'utiliser la propriété intellectuelle et industrielle. Pourtant sur nombre de secteurs innovants de rupture, la logique du partage diminue les coûts et les risques* »³¹

2.5. Les outils de partage des connaissances

Les entreprises disposent de plusieurs outils leur permettant de développer des systèmes de management des connaissances. Le développement d'internet, des échanges électroniques via les messageries, les forums de discussion ou les espaces de travail partagés (technologies de groupware) ont permis de développer plus rapidement et de façon étendue des projets de management des connaissances.

2.5.1. Politique des ressources humaines

Les aspects techniques du partage à savoir l'accès rapide et efficace aux bases de données sont une condition importante pour une bonne circulation des informations, mais celle-ci ne pourra pas être optimale que si en sens inverse l'alimentation des bases à partir des savoir-faire et connaissances des salariés se généralise. En matière de gestion des ressources humaines, les questions posées relatives au partage des connaissances concernent la manière dont les personnes apprennent et partagent leur expertise, le processus mis en place pour faciliter

²⁹ Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie. Gestion et management. Université de Grenoble, 2014. P 102.

³⁰ Grundstein M, Resenthal-Sabroux C., Management des connaissances : vers un « contrat » de l'échange de l'information et du partage des connaissances dans l'entreprise ? Paris : Press-Club de France, 2001, p 85.

³¹ SILLARD, B, « Maitres et Esclaves du numérique ? » Edition Eyrolles, 2011, p 114.

l'apprentissage, le système de récompenses et d'incitations. En d'autres termes, il doit exister une culture de partage c'est-à-dire des pratiques et non seulement des discours³².

2.5.2. Communautés de pratiques

Lorsque les connaissances n'ont pas forcément besoin d'être explicitées, le partage peut se faire tacitement vis des communautés de pratique. « *Une communauté de pratique est un groupe de professionnels, de taille variable, qui partage des connaissances, travaille ensemble, crée des pratiques communes, enrichit des savoir-faire dans un domaine d'intérêt commun (expertise, compétences, processus...) qui est l'objet de leur engagement mutuel* ».

Autrement dit, « *les communautés de pratique qui sont des regroupements volontaires de personnes sur la base de travail ou de centres d'intérêt proches... permettent de réutiliser les connaissances* »³³.

2.5.3. Les Knowledge Workers (les gestionnaires de connaissances)

La faible ancienneté de la fonction de gestionnaire de connaissances explique le nombre encore peu important d'études réalisées sur ce thème. Les responsabilités de ces gestionnaires recensées sont les suivantes : intégration des différentes fonctions de l'entreprise, développement de cultures conduisant à la création et au partage des connaissances, apprentissage collectif, résolution des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Les qualités dont fait preuve un gestionnaire des connaissances sont les suivantes : esprit d'ouverture, facilités de communication, capacité à fédérer, à faire participer, forte détermination dictée par une véritable intelligence émotionnelle. La création de connaissances réfère à un processus qui, se déroulant dans l'esprit des individus, consiste en la formation de nouvelles idées à partir d'interactions entre les formes tacites et explicites de connaissances. Le concept de partage des connaissances est « un processus réciproque d'échange des connaissances » qui implique deux types de connaissance : le partage des connaissances explicites et implicites³⁴.

Section 03 : Le Knowledge Management (KM)

Dans les pays anglo-saxons, le concept de « Knowledge Management », s'est développé à partir de 1994 et c'est en 1995 que ce concept a commencé à se concrétiser, notamment avec de

³² Wissal Ben Arfi. Op.cit.,105.

³³ Wissal Ben Arfi. Op.cit., p106.

³⁴ Wissal Ben Arfi. Op.cit., p107.

multiples travaux sur le KM, avec Nonaka, Takeuchi, Leonard-Barton, Grundstein et Malhotra et bien d'autres. Si la connaissance est perçue comme un objet ou comme un accès à l'information, la gestion des connaissances devrait mettre l'accent sur l'élaboration et la gestion des « stocks » de connaissances. Si la connaissance est vue comme un processus, la gestion des connaissances insisterait plus sur les flux, la création, le partage et la distribution de ces connaissances. Enfin, si la connaissance est considérée comme une capacité, la gestion des connaissances serait inscrite dans la perspective de construire des compétences de base, comprendre les savoir-faire stratégiques et créer le capital intellectuel.

3.1. L'évolution de la gestion des connaissances

Les attentes par rapport à la gestion des connaissances ont évolué au cours de ces deux dernières décennies. La première génération de projets en gestion des connaissances portait surtout sur la création de bases de connaissances, ou encore de base de (bonnes pratiques). Les informations portant sur des sujets d'intérêt critiques pour l'organisation étaient capturées, identifiées et stockées pour être mises à disposition des employés qui pouvaient les réutiliser et les adapter en fonction de leurs besoins. De nombreux projets en gestion des connaissances démarraient donc par la mise en place de systèmes de gestion documentaire et d'intranet de façon à faciliter la capture et la codification des connaissances explicitées dans des bases de données. La seconde génération insiste davantage sur le côté social et informel de la connaissance. Les technologies exploitées focalisent davantage sur la collaboration et la mise en relation des employés qui ont ainsi l'occasion d'échanger leurs idées et d'approfondir leur expertise au contact d'autres personnes³⁵.

3.2. Définitions

Partant du constat que le Knowledge Management est un concept complexe, Jean-Yves PRAX propose différentes définitions du concept selon quatre points de vue ³⁶:

³⁵ Fortas Fatiha, la gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises, revue nouvelle économie, n° :12 –vol 01-2015, p 45.

³⁶ PRAX Jean-Yves. Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération. Paris, Dunod, 2003, p 22-24.

3.2.1. Définition utilitaire

Le KM est une solution à la surabondance d'informations caractéristique du Web. Il permet ainsi de fournir une réponse personnalisée et pertinente en temps voulu, sans que la demande n'ait été clairement explicitée (réponse à une demande tacite).

3.2.2. Définition opérationnelle

Il s'agit de « *combinaison des savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur* ». En effet, l'amélioration de la performance d'une entreprise passe par l'association de savoirs (explicites et diffusables) et de savoir-faire (tacites et non-diffusables).

3.2.3. Définition fonctionnelle

C'est la définition la plus répandue qui consiste à décrire le KM à travers le « cycle de vie de la connaissance » (formalisation, validation, diffusion, etc.) et des dispositifs nécessaires à sa mise en œuvre (travail collaboration, gestion de projet, GED, etc.).

3.2.4. Définition économique

Il s'agit de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des savoirs et des savoir-faire, d'exploiter les compétences déjà présentes, en vue d'améliorer sa productivité.

3.2.5. Autres définitions

✚ La gestion de connaissances est « *L'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. Elle vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise* »³⁷.

✚ La gestion des connaissances est « *l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre l'objectif fixé* »³⁸.

³⁷ M. Adil CHAFIQI et M. Saïd EL MOUSTAFID « La Gestion des Connaissances face au TURN-OVER des Compétences : cas des sociétés de service ET d'ingénierie informatiques au Maroc », Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2004, p 65.

³⁸ Marianne DE OLIVEIRA « La Gestion des Connaissances Territoriales au Service de l'élaboration d'un Plan de Prévention des Risques d'Inondation » Thèse doctorat, université Marseille, 2010. P 43.

3.3. Ce que disent les normes

L'article 7.1.6 est une nouvelle exigence des normes **ISO9001** : « L'organisme doit déterminer les connaissances nécessaires à la mise en œuvre de ces processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services. Ces connaissances doivent être tenues à jour et mise à disposition autant que nécessaire. Pour faire face à une modification des besoins et des tendances, l'organisme doit prendre en compte ses connaissances actuelles et déterminer comment il peut acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises ». Quand on parle de connaissance, il s'agit ici de connaissance propre à l'organisation souvent acquise par les employés, l'expérience provenant de projet d'innovation, de résultat d'investigation, d'actions suite à des plaintes clients, autrement dit, d'informations utilisées et partagées par les personnes concernées pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette exigence cherche à remédier la perte potentielle de connaissances en aidant l'entreprise à se souvenir de son propre passé. Elle aide à déterminer les connaissances spécifiques requises et reconnaître que l'expérience permet souvent d'acquérir ces meilleures connaissances³⁹.

3.4. Apports et bénéfices du KM

Suite aux informations précédentes, nous comprenons mieux pourquoi le KM est indispensable au sein de l'entreprise moderne⁴⁰.

3.4.1. Les apports

Pour nous en convaincre, nous allons donc détailler les apports principaux du KM :

- ✓ Le KM permet la diffusion de l'excellence dans l'organisation, car il conduit à la comparaison des meilleures pratiques et une amélioration du savoir-faire. Il est donc nécessaire de mettre en place un *référentiel des connaissances* permettant de capitaliser ces meilleures pratiques.
- ✓ Le KM nous apporte aussi la capacité de prendre de meilleures décisions.
- ✓ Lors d'une surinformation en termes de données non structurées et du manque d'outils pour les analyser finement, le KM par ses capacités de diffusion rapide et directe des informations et des connaissances nous aide donc dans notre analyse pertinente de ces données.
- ✓ Le KM réduit également les cycles de décisions par l'instantanéité de la mise à disposition des « meilleures pratiques » et des connaissances grâce aux outils de partage.

³⁹ Guy Plouffe, Le capital immatériel, la Gestion des connaissances et ISO9001, CPS services conseils, 10/03/2019, <https://cps-conseils.com/km-iso9001/> consulté le 06/03/2022 à 13 :10.

⁴⁰ Renaud Andrieux, Amélioration de la capitalisation des connaissances au sein des projets, mémoire de recherche, l'université du Québec à Rimouski, 2010, P17-18.

- ✓ Le KM permet aussi la diminution de la subjectivité et le traçage des raisons d'une décision par la mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances, une fois encore grâce aux outils de diffusion.
- ✓ Le KM favorise le développement de la capacité d'innovation. Il est vrai qu'avoir à sa disposition l'ensemble des connaissances d'une organisation par l'intermédiaire du référentiel de connaissances, et d'être en contact avec les meilleurs experts par une culture du partage conduit inévitablement à une nouvelle capacité d'innovation.
- ✓ En conséquence indirecte du KM et de la mise en place d'un référentiel des connaissances, la formation des nouveaux arrivants dans l'entreprise est facilitée et accélérée.

3.4.2. Les bénéfices du KM

Les bénéfices du KM sont résumés dans le tableau qui suit :

Tableau 03 : les principaux bénéfices du KM

Personnel	Processus	Connaissances
Mettre en synergie des collaborateurs	Optimiser les processus	Assurer la capitalisation des connaissances
Améliorer l'opérationnalité des collaborateurs	Standardiser les pratiques de l'entreprise (transformer l'expérience locale en globale)	Echanger et partager les connaissances
Valoriser les collaborateurs	Améliorer et agiliser la prise de décision	Acquérir de nouvelles compétences
Développer un esprit qualité à travers la capitalisation des savoirs et expériences (retour d'expérience, bonne pratiques et les leçons apprises)	Promouvoir l'innovation et l'amélioration continue	Promouvoir l'apprentissage collectif

Source : cité par AMILLASTRE Thomas, Management des connaissances, Master Qualité et Performance dans les Organisations, Université de Technologie de Compiègne, 2014, p 63

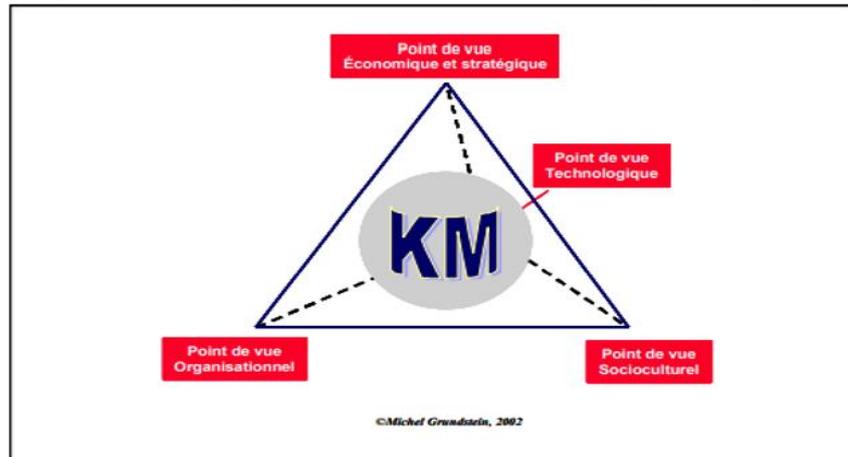
3.5. Les quatre dimensions du « Knowledge Management »

Tout en gardant à l'esprit que l'organisation doit évoluer d'elle-même par amplification de sa propre diversité en créant de nouveaux schémas de pensées et de comportement⁴¹. Parler du

⁴¹ Michel Grundstein : De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. 1^{er} Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances ». Nantes, 12-13 décembre 2002, P12.

management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein des entreprises, implique de considérer le KM au travers d'un prisme constitué par quatre dimensions complémentaires, leurs liens et leurs interactions (**figure 08**) :

Figure 07 : Les quatre dimensions du « Knowledge Management



Source : cité par Michel Grundstein : De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. 1er Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances ». Nantes, 12-13 décembre 2002, P13.

3.5.1. La dimension économique et stratégique

L'objet de cette dimension est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèlent le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel.

3.5.2. La dimension organisationnelle

L'objet de cette dimension est l'entreprise, ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences clés, ses processus à valeurs ajoutées, et les activités et processus de capitalisation des connaissances à promouvoir.

3.5.3. La dimension socioculturelle

Son objectif est le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leurs modes de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir des « relations de bonne intelligence ».

3.5.4. La dimension technologique

L'objet de cette dimension est l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en œuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.

3.6. Enjeux du knowledge management

La connaissance est devenue un axe stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'environnement de l'entreprise. La fonction principale du KM est finalement d'aider l'entreprise à améliorer sa performance. Pour l'entreprise, les enjeux de la gestion de la connaissance peuvent être résumés comme suit⁴² :

- Identifier les connaissances disponibles pour les mobiliser avec une meilleure valeur ajoutée ;
- La maîtrise de perte de connaissances et de compétences détenues par quelques-uns. Pour pallier ce problème dû aux départs à la retraite, mutations, licenciements, Il faut capitaliser ses connaissances, les préserver et les pérenniser en les formalisant et en les archivant afin de les valoriser ;
- Favoriser l'apprentissage, l'appropriation des connaissances, formation en valorisant les connaissances en les rendant accessibles, en les diffusant, en les combinant pour créer de nouvelles connaissances ;
- Favoriser la créativité individuelle et collective, et cela par innover, tracer des idées, créer de nouvelles connaissances dès leur émergence, puis les valider, et les transformer ;
- Améliorer les processus, les produits et services ;
- Être à jour de l'évolution des besoins et des changements organisationnels et stratégiques ;
- Développer des solutions originales qui procurent une valeur ajoutée.

3.7. Les Facteurs de succès et d'échec de la gestion des connaissances (KM)

La gestion des connaissances nécessite une culture qui favorise la connaissance. Cependant, une gestion des connaissances réussie ou échouée n'est pas seulement une question de technologie et d'équipement.

⁴² FOUCAL Thilleli, La contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise. Cas : Algérie Télécom, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018, p 35-36.

3.7.1. Les facteurs de succès

La gestion des connaissances requiert la volonté de l'ensemble de la main-d'œuvre de partager son savoir-faire avec les autres et d'en apprendre toujours plus. Cela peut rapidement devenir un problème lorsque la possession d'un savoir-faire sert le propre profil ou est même considérée comme une garantie de sécurité de l'emploi. Il y a plusieurs possibilités⁴³ :

a) Communication des avantages personnels

Le salarié craint des désavantages personnels s'il permet à d'autres de partager son savoir-faire ne sera guère influencé par des arguments tels que les avantages concurrentiels de l'entreprise. Il faut donc préciser les avantages personnels qui découlent du partage de son savoir-faire.

b) Le partage doit être récompensé

Les incitations à la performance doivent être adaptées. Par exemple, les succès et les récompenses associées ne devraient pas être basés sur la performance d'un individu, mais sur la performance d'une équipe.

c) Assurer la sécurité sociale

Les employés qui partagent leurs connaissances doivent pouvoir être sûrs qu'ils ne sont pas désavantagés par celles-ci. Par exemple, le partage des "connaissances" peut devenir un élément important de l'évaluation des employés.

d) Promouvoir l'apprentissage auto-organisé

Si les employés doivent s'impliquer davantage, ils ont besoin de la liberté nécessaire pour développer leurs intérêts et leur créativité.

e) Créer l'acceptation et éviter la démotivation

La gestion des connaissances devrait toujours être liée à des accords d'objectifs concrets et à des évaluations. Les deux doivent être transparents pour les salariés afin qu'ils puissent comprendre quelle est leur contribution à la création de valeurs par le partage du savoir-faire et quels sont les avantages professionnels qui en découlent.

⁴³ Stephan Hilbrandt, Gestion des connaissances : si les entreprises savaient ce qu'elles savent, publié le 26. Août 2020, consulté le 12/05/2022.

3.7.2. Les facteurs d'échec

Fahey & Prusak (1998, pp.265-274) ont recensé onze facteurs d'échec de projets de gestion des connaissances. Cité par Saïd el Moustafid⁴⁴. Ces facteurs sont résumés ci-après :

- Mauvaise compréhension et absence de périmètre unifié du concept de la connaissance ;
- Privilégier le stockage des connaissances au détriment des flux ;
- Considérer l'outil technologique plus qu'un facilitateur de gestion des connaissances ;
- Négliger les valeurs de partage et d'échange au sein des équipes ;
- Distinguer les créateurs des utilisateurs des connaissances ;
- Limiter les marges d'autonomie et de la liberté de penser ;
- Omettre que l'objet de la gestion des connaissances est d'apprendre du passé pour mieux comprendre le présent et prédire le futur ;
- Essayer de remplacer le contact humain direct par l'interface technologique ;
- Essayer de mesurer la connaissance et donner beaucoup d'importance aux indicateurs d'évaluation des apports de la gestion des connaissances.

Conclusion

Le KM appliqué correctement, devrait permettre la mise en place d'un esprit de collaboration, favoriser le partage du savoir et dans la foulée de réduire les coûts en termes de temps et d'argent et même de réaliser des bénéfices. La compréhension des typologies des connaissances est également importante pour une démarche de KM : faire la distinction entre les connaissances tacites et celles explicites est nécessaire comme l'est l'identification des différentes interactions entre ces deux types de connaissances. Le KM comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation. La connaissance a pris une importance ces dernières années. Ce concept est différent des concepts suivants : donnée, information et compétence. Mais il existe une articulation entre eux. Dans l'organisation, la connaissance a pris deux formes : une forme explicite (connaissance codifiée) et une forme tacite (connaissance non codifiée). La valeur stratégique de la connaissance demeure encore problématique et la recherche devrait se poursuivre dans ce sens.

⁴⁴ Saïd el Moustafid, LA GESTION DES CONNAISSANCES : Concepts, Processus et Facteurs, cahier de recherche de l'école doctorale du groupe ISCAE, n° 004/2014, p 43-45.

La gestion des connaissances est devenue une pratique indispensable pour les entreprises vu la place primordiale prise par la connaissance au cours de cette dernière décennie. La gestion des connaissances doit favoriser la connaissance, l'acquisition, la transmission, la conservation et le partage des connaissances dans l'organisation. Plus précisément, elle a pour rôle de localiser et rendre visible les connaissances de l'entreprise, être capable de les conserver, y accéder, les actualiser, les mettre à jour, comment les diffuser et mieux les utiliser, les mettre en synergie et les valorise.

CHAPITRE 02 :

La capitalisation et l'apprentissage organisationnel

Chapitre 02 : La capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

Introduction

La capitalisation des connaissances reste aujourd'hui un des objectifs majeurs de nombreux industriels devant faire face à l'arrêt de certaines activités ou projets et qui ne souhaitent pas tout perdre de l'expérience du passé. Le concept de mémoire organisationnelle tend à caractériser un système qui inclurait toutes les données concernant l'organisation, les archives, son passé technique, financier, légal, donnant par là une image fidèle de son historique. La construction d'une mémoire d'entreprise permet de préserver et les réutiliser dans le futur, les raisonnements, les comportements et les connaissances. Malgré son caractère formel, le transfert puisqu'il concerne le stock des savoirs, connaissances et compétences résultant des pratiques et des interactions au sein de l'organisation, peut également s'opérer sur une base informelle grâce aux réseaux sociaux de travail qui résultent de la dynamique de groupe créée, insaturée ou bien même gérée.

Dans cette acception, l'espace du travail, les interactions entre les différents acteurs, les équipements disponibles ainsi que les normes et les valeurs de l'entreprise, représentent des sources de transfert des connaissances et des compétences. La réussite d'un processus de transfert de connaissance entre les membres de l'entreprise dépend en partie de la mesure dans laquelle le récepteur et l'émetteur de la connaissance perçoivent l'interdépendance entre eux.

Ce chapitre s'organise en trois sections, la première section analyse la capitalisation qui est la base de tout transfert de connaissances. La deuxième section définit et explique la mémoire organisationnelle considérée comme un atout majeur pour améliorer la puissance compétitive de l'organisation, préserver et de transmettre ses savoirs acquis et capitalisés. La troisième section traite les éléments liés au transfert ainsi que le processus et les outils et techniques permettant l'accessibilité aux savoirs détenus par l'organisation.

Section 01 : La capitalisation des connaissances

La notion de capitalisation existe depuis longtemps dans les entreprises industrielles, elle se traduit sous la forme de manuels de production, de check-lists... Mais, avec l'augmentation des activités tertiaires, apparaît la nécessité de capitaliser des savoir-faire plus intellectuels que techniques. Pour améliorer le capital connaissances et anticiper le départ à la retraite, dans les années à venir, d'un nombre important d'experts, l'entreprise est obligée de capitaliser les savoirs et savoir-faire qu'ils détiennent.

1.1. Les raisons d'une capitalisation

Les raisons en sont multiples :

- Conserver l'expertise dans l'équipe ;
- Permettre à un agent qui intègre le service de comprendre rapidement les différentes dimensions du sujet sur lequel il travaille ;
- Assurer la pérennité dans le suivi et le traitement des dossiers ;
- Éviter les erreurs d'interprétation ;
- Limiter les risques de dysfonctionnement ;
- Partager collectivement la compétence afin d'assurer la continuité du service ;
- Éviter la perte de savoir-faire d'un spécialiste après sa retraite ou sa mutation ;
- Exploiter l'expérience acquise des projets passés, et conserver les leçons du passé, afin d'éviter de reproduire certaines erreurs ;
- Exploiter la cartographie des connaissances de la société à des fins stratégiques : un inventaire régulier du savoir-faire de l'entreprise devrait améliorer la capacité de l'entreprise à réagir et à s'adapter aux changements dans son environnement ;
- Améliorer la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise,
- Améliorer l'apprentissage des employés (nouveaux comme anciens) de l'entreprise.

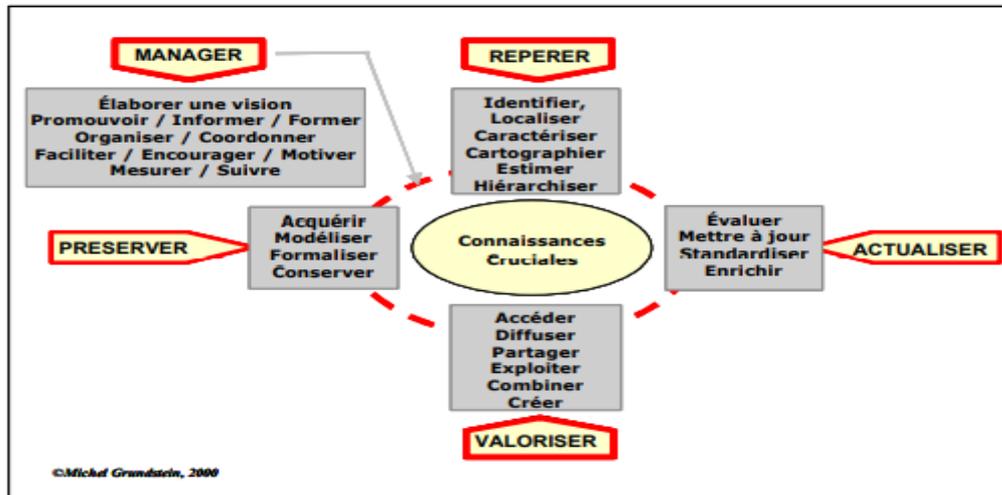
Les motivations à capitaliser nous permettent de distinguer (3) catégories de capitalisation :

- **La capitalisation individuelle** : correspond à cette démarche personnelle, qu'on fait pour soi-même, en vue d'améliorer sa pratique.
- **La capitalisation collective** : réponds à des intérêts d'équipe visant l'amélioration de compétences collectives, en vue soit de renforcer une position concurrentielle, de valoriser un savoir commun, une identité partagée.
- **La capitalisation institutionnelle** : elle a pour objectif de conserver la mémoire des activités menées dans un contexte où le savoir-faire migre, où les détenteurs de savoirs transfèrent leurs connaissances vers d'autres opérateurs de la structure ou vers l'extérieur.

1.1.1. La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise

La problématique de la capitalisation des connaissances se décline en cinq facettes⁴⁵ :

Figure 08 : Cycle de capitalisation des connaissances



Source : cité par Michel GRUNDSTEIN, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1^{er} Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances » GCC-GI02, 2002 – Nantes (France). P 06.

Le problème de capitalisation des connaissances de l'entreprise n'est pas nouveau. C'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus. Plusieurs problèmes coexistent. Ils sont regroupés dans un modèle à cinq facettes décrit dans la figure ci-dessus (**figure 08**).

a) La première facette

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales : (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

⁴⁵ Michel GRUNDSTEIN, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1^{er} Colloque du groupe de travail Gestion des Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances » GCC-GI02 12-13 décembre 2002 – Nantes (France). P 05-6.

b) La deuxième facette

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : lorsque les connaissances sont explicitables, il faut, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver ; lorsque les connaissances ne sont pas explicitables, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître - apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes.

c) La troisième facette

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels physiques ou virtuels favorisant les interactions entre les personnes.

d) La quatrième facette

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes. C'est là que s'insèrent les problèmes liés à l'intelligence économique.

e) La cinquième facette

Cette facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que nous désignons, selon les cas, par les expressions « Knowledge Management », « Management des Connaissances » ou « Gestion des Connaissances ».

La plupart du temps, ces connaissances sont présentes dans l'esprit humain. Ce que l'on gère alors ce ne sont pas directement les connaissances, mais le support de mobilisation de ces connaissances, à savoir les hommes. Un autre moyen de préserver les connaissances consiste à conduire leurs détenteurs à les formaliser.

1.1.2. Capitaliser des connaissances dans l'esprit humain

Cette problématique, ainsi que nous l'avons dit, est celle de la gestion des compétences. C'est-à-dire de repérer, de construire, de faire évoluer et de valoriser au mieux les compétences des individus. Elle s'insère dans la gestion des ressources humaines et s'intègre progressivement à ses outils et méthodes (les logiciels de gestion des ressources humaines intègrent maintenant par exemple de tels modules de gestion des compétences).

1.1.3. Capitaliser des connaissances sur des supports formels

Le principe est de formaliser les connaissances mises en œuvre dans l'activité (rendre explicites, manipulables et accessibles, généralement sous forme documentaire, les composantes de cette activité : produits, processus, méthodes, schémas. La formalisation a ainsi un coût et tout n'est pas formalisable à un coût acceptable. Les entreprises sont alors confrontées à des questions comme :

- Quelles connaissances doivent-elles avant tout capitaliser ?
- Faut-il essayer de formaliser le maximum de connaissances pour s'assurer que celles qui sont pertinentes ont été captées ou ne formaliser que les connaissances qui ont été validées et évaluées comme utile ?

Certaines connaissances sont-elles plus vulnérables que d'autres face à l'obsolescence et à la perte ?

A l'intérieur des supports formels, deux types de données doivent être distingués :

- Les données structurées qui sont contenues dans des bases de données sous une forme réduite. Il s'agit essentiellement des données commerciales, financières et de gestion (commandes, clients, stock, personnel, etc.) et des données de production (Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur, applications transactionnelles).
- Les données non structurées que l'on qualifie aussi de documents non structurés, la caractéristique de données n'étant là que pour les opposer aux données structurées et ne convenant pas à la définition de leur nature.

1.2. Intérêt de la capitalisation

D'une part, l'analyse des pratiques conduit à un enrichissement personnel (regard porté sur sa façon de faire, en vue de l'améliorer), d'autre part sa formalisation et l'échange autour de celle-ci permettent une appropriation partagée ou, pour le moins, suscitent une réflexion des personnes confrontées aux mêmes questions et problèmes.

Tableau 04 : l'intérêt de la capitalisation

Pour qui ?	Individu qui produit la capitalisation	Individu et/ou groupe qui participent à sa production	Service et réseau professionnel
Quel intérêt ?	<ul style="list-style-type: none"> - ancrage des méthodes et des pratiques par l'expression orale et écrite (échanges lors de la production), - levée des blocages par rapport à l'écrit, - perfectionnement à l'écriture, 	<ul style="list-style-type: none"> - apprentissage sur les méthodes, les pratiques, etc. par l'échange avec le « producteur » de la capitalisation, - apprentissage à l'écoute, à la reformulation et à l'écriture, 	<ul style="list-style-type: none"> - mise en mémoire des actions menées, sous une forme cohérente et accessible, - échanges optimisés, - transfert de connaissances,

Source : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>, page 04.

La captation des connaissances se fait principalement au moyen d'une série d'entrevues et d'activités de modélisation des connaissances qui visent à impliquer les employés ciblés ainsi que les intervenants qui gravitent dans le réseau de ces derniers. Ces entrevues permettent notamment de documenter et de modéliser⁴⁶ :

- Le savoir-faire lié à l'expertise : les bonnes pratiques, les conseils, les tendances, les enjeux, les leçons apprises, etc. ;
- Les dossiers, les tâches et les responsabilités : les dossiers et projets en cours ainsi que les projets critiques complétés ou en suspens ;
- Les documents et les renseignements existants ;
- Les relations et les autres ressources qui peuvent jouer un rôle dans la prise de décisions au quotidien ou qui contribuent au transfert des connaissances du domaine à explorer ;
- Les anecdotes et les souvenirs.

1.3. Développer la capitalisation

Force est de constater que la capitalisation va au-delà des pratiques actuelles de la majorité d'entre nous et que même si parfois elle relève d'initiatives individuelles, elle ne saurait reposer pour son développement sur la bonne volonté et les pratiques de quelques-uns⁴⁷.

Le développement de la capitalisation au profit de l'ensemble du réseau repose sur :

- Un engagement de service basé sur une analyse stratégique initiale ;

⁴⁶ CATHERINE PRIVÉ, CRHA MARIE-ÈVE BÉRUBÉ, CRHA, La captation des connaissances dans le processus de relève, <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/03/e>, 23 M 2009, CONSULTE LE 06/06/2022 A 10 :17.

⁴⁷ <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>, p 04.

- Une prise en compte des besoins ;
- Une organisation du système ;
- Un accompagnement ;
- Une intégration de cet aspect nouveau dans les plans de charge ;
- Une valorisation des personnes et des productions.

Nous examinerons successivement une proposition de structure pour une capitalisation sur une expérience et la méthode mise en œuvre pour l'établir.

1.4. Les obstacles à la capitalisation

Au-delà du problème du temps et du plan de charge trop souvent évoqués pour différer la réflexion sur l'action, les obstacles à la capitalisation sont de plusieurs ordres :

- Pas de nécessité éprouvée de capitaliser pour soi ;
- Réticences fortes à écrire et à diffuser ses écrits, surtout sur ses pratiques ;
- Pas d'exigence de la part de la hiérarchie dans ce domaine et pas d'existence de système d'appui organisé⁴⁸.

Il est possible de surmonter quelques-uns des obstacles à la transmission et à la capitalisation des connaissances, mais il ne faut pas substituer aux pratiques informelles d'échange et de production des connaissances, des méthodes de travail individuel et collectif qui seraient uniformes et applicables par tous les salariés. Il convient, au contraire, d'admettre que la gestion des connaissances relie des informations structurées (explicites) et non structurées (implicites et tacites) à leurs règles d'utilisation, par nature évolutives.

Cette problématique renvoie directement à la question de la pérennité des connaissances, autrement dit, à la pérennité des informations et de leur contexte d'élaboration : comment faire en sorte que le sens des informations ne se perde pas ?

1.5. Les acteurs de la capitalisation et leur rôle

La capitalisation fait appel à des acteurs et à des rôles différents de ceux de l'action elle-même. Elle repose sur quatre acteurs et fonctions essentielles⁴⁹ :

⁴⁸ <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>, P 05.

⁴⁹ Ibidem. P 06.

1.5.1. Le commanditaire de la capitalisation

C'est le plus souvent le responsable hiérarchique du maître d'œuvre de l'action. Son rôle est d'impulser et faciliter la production de la capitalisation. Il doit aussi s'attacher à valoriser ceux qui produisent.

1.5.2. Le producteur de la capitalisation

C'est le maître d'œuvre de l'action, car c'est lui qui possède les savoir-faire mis en œuvre, objets de la capitalisation. Il peut difficilement produire seul, surtout en phase de démarrage.

1.5.3. Le « facilitateur »

C'est une personne soit choisie par le producteur (par affinités), soit occupante, une fonction en relation avec la capitalisation (responsable de centre de ressource, par exemple). Il a pour mission d'aider à l'expression sur les pratiques mises en œuvre. C'est un « ouvrier de parole », comme certains auteurs le nomment.

1.5.4. La personne (ou le groupe) « miroir »

Elle (ou il) intervient en retour, lors d'échanges organisés, écrits ou oraux, en réunion ou par l'intermédiaire d'un réseau, pour apporter une vision externe, se positionner en « consommateur » futur de la capitalisation produite, être un catalyseur conduisant à la (dé)contextualisations).

1.6. Le processus de réalisation d'un projet de capitalisation

La décision de capitaliser sur une action peut intervenir à n'importe quel moment du déroulement, ou même après l'action. Plus elle intervient en amont, plus elle peut permettre le questionnement et jouer un rôle sur l'action elle-même et sa réalisation. Le tableau qui suit résume le processus de capitalisation en sept étapes :

Tableau 05 : les étapes du processus d'un projet de capitalisation

Étape	Acteur	Action
Le choix	Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Propose l'action sur laquelle il paraît intéressant de capitaliser ainsi que les modalités de capitalisation. • Donne des pistes de réflexion, en relation avec des besoins futurs. • Suggère la personne ou le groupe miroir.
	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • S'engage à capitaliser et négocie les modalités. • Choisit un facilitateur de l'expression.

	Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Accepte le choix et négocie les modalités de son intervention.
L'analyse documentaire	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Se remet en mémoire les documents de base de l'action (lettre de commande, cahier des charges, proposition, programme, évaluation,) • Met ces documents à disposition (facilitateur, personne ou groupe miroir).
	Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Prend connaissance du contenu des documents, de la chronologie de l'action, ...
La construction de la production par les échanges	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Présente l'action. • Justifie ses choix. • Expose ses difficultés.
	Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte son aide à l'expression orale et écrite (structuration, accessibilité du langage, ...).
	Personne ou groupe miroir	<ul style="list-style-type: none"> • Interroge pour mettre en évidence les points forts (Qui, quoi, où, quand, comment ?) et surtout pour approfondir le pourquoi.
	Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Suscite les échanges et facilite leur organisation
La première mise en forme écrite	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Rédige l'ébauche du document de capitalisation.
	Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte son aide à l'expression écrite.
Les échanges sur l'écrit	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Présente sa production.
	Facilitateur	<ul style="list-style-type: none"> • Apporte son aide pour la présentation
	Personne ou groupe miroir	<ul style="list-style-type: none"> • Réagit sur la production pour l'amender, la faire évoluer
La formalisation écrite prête à la diffusion	Producteur	<ul style="list-style-type: none"> • Rédige le document final
La diffusion	Supérieur hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Met en place les modalités de valorisation de la production et du producteur.
	Systeme de diffusion interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> Organise la diffusion

Source : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>, P 07.

1.7. Quelques méthodes de capitalisation des connaissances

Le processus de capitalisation des connaissances est basé sur l'explicitation et puis la formalisation, de ces derniers, en utilisant des techniques d'ingénierie des connaissances, ces techniques de modélisation sont apparues pour fournir une représentation (le plus souvent graphique) de la connaissance et rendre visible l'invisible. Les méthodes : MOKA, MCSC, SAGACE, KOD⁵⁰ sont représentées comme suit :

1.7.1. La méthode MOKA

(Methodology and tools Oriented to Knowledge-based engineering Applications). Elle offre un atelier complet, sous forme de démarche, de modèle de représentation et d'outils, dédié au développement des systèmes experts. Elle se focalise sur trois étapes de préservation des connaissances : collecter la connaissance, structurer la connaissance, formaliser la connaissance.

1.7.2. La méthode MCSC

(Méthode de Conception des Systèmes d'information Coopératifs). Elle est spécialisée dans les problématiques organisationnelles liées au travail coopératif.

1.7.3. La méthode SAGACE

Elle est une méthode de modélisation des systèmes complexes. Cette méthode est développée au sein du CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique) a comme principe de base la modélisation des connaissances statiques décrivent un système de production.

1.7.4. La méthode KOD

Knowledge Oriented Design Elle s'intéresse à produire une spécification de l'expertise traitée précisant les domaines de compétence et les phases de mise en œuvre de cette expertise. KOD a été conçue pour introduire un modèle explicite entre la formulation du problème en langue naturelle et sa représentation dans le métalangage informatique choisi.

1.7.5. La méthode MASK

Methodology for Analysing and Structuring Knowledge

⁵⁰ Titah Mawloud, externalisation des connaissances tacites en connaissances explicites : cas diagnostic industriel, Thèse de Magister, université de batna, 2012, P 23-25.

Est une méthode d'analyse de systèmes et de modélisation de connaissances, elle s'oriente aujourd'hui vers l'innovation et la créativité. MKSM permet d'effectuer une modélisation des connaissances, point de vue par point de vue auprès des détenteurs de savoir de l'entreprise. La méthode MKSM conduit à la réalisation d'un livre de connaissances⁵¹.

1.7.6. La méthode REX

(Retour d'Expérience) Une méthodologie dédiée à la capitalisation de l'expérience acquise durant la réalisation des activités d'une organisation et qui gère les connaissances dans un objectif de retour d'expérience⁵².

1.7.7. La méthode CYGMA

Cycle de vie et Gestion des Métiers et Applications : Cette méthode se situe exactement entre MASK et CommonKADS. CYGMA a été créée au départ pour faire des systèmes experts notamment dans le domaine de la conception industrielle. L'objectif était de pouvoir écrire des règles de conception industrielle et de les programmer à l'aide de langages tels que la programmation par contraintes ou la programmation logique⁵³.

1.7.8. La méthode CommonKADS

(Common Knowledge Acquisition and Design System) qui permet de mettre en place un processus d'acquisition (puis de gestion) des connaissances par la construction de système à base de connaissances. Common KADS a été utilisée dans de nombreuses applications, telles que : la surveillance aéronautique, la détection de fraude de carte de crédit, la conception navale, l'aide au diagnostic médical, les services financiers, etc⁵⁴.

1.7.9. La méthode CYBELWAY

La méthode consiste en la réalisation d'un diagnostic des compétences de l'entreprise, suivi d'une analyse stratégique au cours de laquelle les consultants définissent avec les responsables de l'entreprise, un profil idéal de compétences à atteindre en fonction de l'évolution attendue

⁵¹ Serge Aries, Benoît Le Blanc, Jean-Louis Ermine. MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes, Hermes Science Publications-Lavoisier, 2008, P 04-05.

⁵² PRAX J-Y. « Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération ». Paris, Dunod, 2003, p 238.

⁵³ Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, Knowledge Management En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Mémoire master, Université de Lille, 2008 P 20-21.

⁵⁴ PRAX Jean-Yves. Op.cit., p 270-271.

du marché. Les consultants proposent alors à l'organisation, un support de formation sur mesure, basée sur une banque de connaissances interactive⁵⁵.

1.8. Les enjeux et conditions de succès de la capitalisation

L'aspect le plus critique de la capitalisation d'expériences est la maîtrise des itinéraires : choix du thème, connaissance des sources d'informations, description de l'activité, analyse des succès et des faiblesses, communication appropriée. Il convient donc de bien maîtriser ce que les autres peuvent tirer de la capitalisation d'expériences et ce que la structure (capitalisatrice) attend de ce processus⁵⁶.

1.8.1. Les enjeux

✚ Le succès d'une entreprise ne se fonde plus sur son capital matériel, mais sur sa capacité à maîtriser les aspects immatériels (mobiliser les bonnes informations, faire appel aux bonnes compétences,). L'entreprise est plus affaire d'intelligence et de connaissances coordonnées que de pure force de travail et de capital.

✚ La base des connaissances de l'entreprise est constituée de savoirs et de savoir-faire dont certains se sont construits au cours du temps sans être formalisés. Ces derniers sont donc difficiles à sauvegarder, à systématiser et à transmettre.

✚ Les compétences de l'entreprise dépassent les seules connaissances et concernent aussi les comportements, les attitudes, le savoir-être ensemble, la culture et l'identité d'une organisation. Ces derniers aspects constituent en effet un véritable ciment qui aide à assurer la cohérence du construit humain que constitue toute organisation.

✚ Une entreprise est aujourd'hui submergée par les informations qui lui parviennent, de sources diverses, dont seulement une partie lui est utile. On sent ainsi l'enjeu que représente la maîtrise des connaissances et de leur bonne exploitation.

1.8.2. Les conditions de succès

✚ Une volonté forte du management pour développer la capitalisation,

✚ Une définition claire du rôle des acteurs,

⁵⁵ BARTHELME-TRAPP Françoise et VINCENT Béatrice, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Université Laval Québec, 2001, P 13.

⁵⁶ Ivana Rasovska. Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas. Université de Franche-Comté, 2006. P 51-55.

- ✚ Une nouvelle approche du travail collectif,
- ✚ Une prise en compte du temps nécessaire,
- ✚ Une valorisation des productions et des producteurs,
- ✚ Une utilisation réelle des productions et donc l'introduction, dans le service même, de méthodes de travail s'appuyant sur ces productions.

La capitalisation est une forme de recherche de performance collective dans un environnement stable et /ou moins prédictible. En entreprise, le problème de la capitalisation des connaissances se pose dans une optique d'amélioration de la qualité et de la fiabilité de production.

Section 02 : La mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances

La construction d'une mémoire d'entreprise peut être facilitée par l'emploi d'outils ou de méthodes spécifiques comme REX cité dans la section précédente et d'autre empruntées à l'ingénierie des connaissances adaptées à la définition de la mémoire d'entreprise. La plupart de ces techniques de capitalisation des connaissances préconisent la création d'un recueil d'information à partir de documents et d'entretiens avec des experts.

2.1. La contextualisation des connaissances

Malgré le développement et l'utilisation de modèles de formalisation et de réseaux de stockage, il demeure difficile de reproduire le contexte et la mémoire des gestes qui supportent et donnent leur sens aux connaissances. En dissociant une connaissance de l'ouvrier qui l'a fait naître, de l'artefact qui l'a supporté, il devient difficile de ressusciter des savoirs sans dénaturer leur raison d'être et leur moyen d'agir. Bien que de nombreux processus cognitifs singuliers soient à la base des structures mentales universelles qui déterminent la perception du monde externe, la manière d'agir des individus n'existe pas de façon autonome.

La contextualité des connaissances prend racine dans les endroits de rétention de connaissances évoqués par Walsh et Ungson (1991), c'est-à-dire les structures organisationnelles, les pratiques et procédures standards de l'organisation, sa culture, la structure physique du lieu de travail, les outils et les artefacts qui y sont employés et bien évidemment, les individus. Le rôle du contexte ne se limite pas à l'ensemble des objets pouvant soutenir et activer la mémoire organisationnelle⁵⁷.

⁵⁷ Michel Julien, contribution à une étude pragmatique et contextuelle du transfert de connaissances, mémoire de maîtrise, école de technologie supérieure université du Québec, Montréal, 2016, p 21.

Mais de quelles connaissances s'agit-il ?

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, deux experts, identifient deux formes de connaissances : les *connaissances tacites* et les *connaissances explicites*. Les premières correspondent à celles que possèdent les gens. Il s'agit de savoirs qui ne sont pas formalisés et qui sont difficilement transmissibles. On parle ici des compétences, des expériences, de l'intuition et des secrets de métier qu'une personne a acquis et dont l'entreprise a pu profiter à l'occasion d'échanges internes et externes⁵⁸.

2.2. L'apprentissage organisationnel

L'expression « apprentissage organisationnel » est toutefois très généralement réservée aux situations dans lesquelles l'élaboration ou la mise en œuvre d'une compétence nouvelle impliquent plusieurs membres de l'organisation. Selon Garvin et al. (2008), l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui le seul avantage concurrentiel durable pour une entreprise. Ils estiment que les entreprises devraient envisager sérieusement de devenir des organisations apprenantes en se dotant de personnes capables de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances.

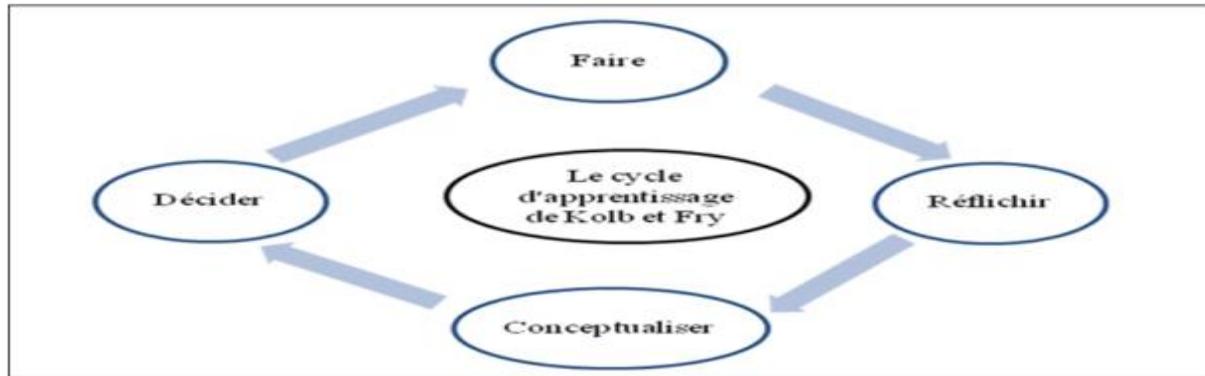
Pour Leroy (2000), l'apprentissage est compris d'une part comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement ou comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger le comportement de l'entreprise et d'autre part, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation⁵⁹.

Le cycle de l'apprentissage organisationnel est expliqué dans la figure qui suit :

⁵⁸ Louis Rhéaume, gestion des connaissances : comment générer de la valeur pour une pme ? gestion HEC Montréal, <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-connaissances-comment-generer-de-la-valeur-pour-une-pme>, publiée 24 févr. 2022.

⁵⁹ HAMITOUCHE Fairouze, MEZIANI Mustapha, Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia, *Revue Organisation & Travail*, Volume 8, N°2 (2019), P 158-159.

Figure 09 : Le cycle de l'apprentissage de Kolb et Fry (1975)



Source : cité par LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011, p 57.

2.3. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances

La mémoire organisationnelle est un terme utilisé dans les entreprises pour décrire l'ensemble des informations, acquisitions et expériences d'une entité ou d'une entreprise. La mémoire organisationnelle peut prendre la forme d'enregistrements, de bases de données, d'histoires financières ainsi que des expériences et des connaissances individuelles des travailleurs⁶⁰.

De la même manière, [Van Heijst et al. 1996] définis ainsi la mémoire d'entreprise : « *Une mémoire d'entreprise est la représentation de connaissances explicites, désincarnées et persistante dans une organisation. (...). N'importe quelle partie de la connaissance ou de l'information qui contribue à la performance de l'organisation peut (et peut-être doit) être stockée dans la mémoire d'entreprise. Ceci inclut les connaissances à propos des produits, des processus de production, clients, stratégies du marché, résultats financiers, plans stratégiques et les objectifs, etc.* »⁶¹.

2.3.1. Le processus de la mémoire organisationnelle

Les processus de la mémoire organisationnelle sont divisés en quatre parties : L'acquisition, le stockage, l'actualisation et la récupération⁶².

⁶⁰ Holitiana RAKOTO, Intégration du Retour d'Expérience dans les processus industriels Application à Alstom Transport, THESE Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, 2004, P22-23.

⁶¹ Hatem Ben Sta, contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet, Thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2006, P 22.

⁶² LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011, p 76.

a) L'acquisition

La connaissance est acquise intérieurement et extérieurement. Il y a différentes sources d'acquisition des connaissances internes telles que la recherche et développement.

b) Le stockage

Trois mécanismes aident au stockage des connaissances. Ces mécanismes sont : les schémas, les manuscrits et les systèmes : *Les schémas* : sont des structures cognitives individuelles qui aident les individus à organiser et traiter les informations. *Les manuscrits* : décrivent l'ordonnement approprié des événements dans des situations conventionnelles et *le système* : c'est un ensemble des éléments interrelationnels qui sont reliés directement ou indirectement.

c) L'actualisation

L'actualisation des connaissances est très importante pour l'organisation, car si la connaissance n'est pas correctement actualisée, elle peut devenir inutile et mauvaise et parfois trompeuse.

d) La récupération

La récupération des connaissances est l'un des aspects les plus importants de la mémoire organisationnelle. Les individus doivent être motivés afin de rechercher la connaissance, et par conséquent, les managers doivent récompenser leurs employés afin de partager leurs connaissances.

2.3.2. Construction d'une mémoire organisationnelle

Contrairement aux systèmes experts, la construction d'une mémoire organisationnelle ne vise pas la résolution automatique de tâches, capacités automatiques de raisonnement, mais vise plutôt l'aide à l'utilisateur en lui fournissant des informations appropriées de l'organisation et en lui laissant la responsabilité d'une interprétation et d'une évaluation contextuelle de ces informations. Le niveau de détail visé par la modélisation des connaissances est variable. Selon le cas, il pourra s'agir de :⁶³

a) Un annuaire des compétences

L'annuaire des compétences permet d'identifier dans l'organisation les types d'activités par

⁶³ Stéphane BRUNEL, Étude des activités collaboratives de conception en tant que situation d'apprentissage : application à l'ingénierie des produits et à l'ingénierie didactique, Thèse de doctorat, université BORDEAUX 1, 2008, P 85-86.

exemple. Cela permet de construire une cartographie des compétences de l'entreprise : qui fait quoi, qui a déjà fait quoi et où est localisée cette personne ? Qui consulte cet expert, quand et dans quel contexte ?

b) Une base des meilleures pratiques

On peut constituer des bases de connaissances sur les "meilleures pratiques" pour certains métiers d'entreprise. Une telle base peut comporter des connaissances en provenance de multiples sources à la fois internes et externes à l'organisation. Ces connaissances doivent être organisées, abstraites et synthétisées.

c) Un livre de connaissances

Au lieu d'une base de connaissances formelle, on peut construire un livre de connaissances : celui-ci consiste en un document contenant les descriptions textuelles et graphiques des modèles de connaissances obtenus après modélisation des connaissances de certains experts de l'organisation.

d) Les interviews

Dans les cas concrets de développement de bases de connaissances, les entretiens restent la méthode la plus utilisée. Souvent la mémoire organisationnelle exige un protocole de recueil collectif avec des entretiens de validation collectifs, dans la mesure où plusieurs experts sont concernés.

e) L'analyse de protocoles verbaux obtenus par simulation de résolution de problèmes

Cette méthode repose sur un enregistrement de l'expert réfléchissant à haute voix en résolvant un problème réel. Un scénario de simulation doit être mis en place à priori avec un spécialiste du domaine, puis l'expert doit être mis en situation et des protocoles sont transcrits, puis codés et interprétés.

f) L'observation directe

Cette méthode repose sur un enregistrement vidéo de l'expert en situation de travail. L'observation peut porter sur les tâches effectuées, sur les documents utilisés, et sur les actions produites.

g) L'utilisation d'un questionnaire

Cette méthode est intéressante une fois une partie de l'expertise déjà identifiée.

h) Les verbalisations rétrospectives (passage en revue de protocoles antérieurs)

Dans cette méthode, l'expert est invité à prendre et commenter un cas déjà traité.

i) L'introspection

Dans cette méthode, l'expert rend compte de la façon dont il résoudrait un cas typique, dans des conditions en général éloignées de ses conditions de travail habituelles.

j) La technique du "magicien d'Oz"

Cette méthode repose sur la simulation du comportement du futur système ainsi que de son environnement par l'expert, grâce à des protocoles en ligne avec l'utilisateur. Les participants peuvent réfléchir à haute voix.

k) Le protocole de recueil collectif

Cette méthode repose sur l'utilisation d'un protocole pour le recueil collectif des connaissances.

2.3.3. Typologies de la mémoire d'entreprise

Comme pour les connaissances, il existe une multitude de typologies différentes de mémoire d'entreprise. Ainsi, Tourtier (1995) distingue quatre types de mémoire⁶⁴ :

a) La mémoire de la profession

Elle est composée des références, documents, outils, méthodes employées dans une profession données.

b) La mémoire de la société

Elle est liée à l'organisation, aux activités, produits et acteurs comme les clients, sous-traitants et fournisseurs.

⁶⁴ Hatem Ben Sta, contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet, Thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2006, P 23.

c) La mémoire individuelle

Elle contient le statut, les compétences, savoir-faire et activités d'un salarié donné ;

d) La mémoire de projet

Elle est directement liée à une mission particulière réalisée au sein de l'entreprise. Un groupe de personnes est formé pour un temps donné pour réaliser un projet bien défini. La mémoire de projet rassemble les connaissances, savoir-faire, compétences, documents qui ont été nécessaires à l'accomplissement de ce projet.

e) La mémoire organisationnelle

Elle rassemble les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elle peut ainsi inclure des informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, sur les ressources humaines, etc. Par ailleurs, [Girod, 1996] y distingue les connaissances sur les liens actions résultats et les conditions dans lesquelles une action donnée conduit à un résultat donné, les connaissances sur la technologie, sur l'environnement interne et l'environnement externe.

f) La mémoire technique

Elle se rattache quant à elle à un métier. Elle s'intéresse à l'aspect opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire à l'expérience acquise liée au travail et permettant à l'entreprise de vivre. Elle est constituée des connaissances liées à un métier et nécessaires à l'exécution des tâches des individus de l'entreprise en vue d'une activité particulière. On a aussi la *mémoire de court terme* qui stocke temporairement des informations et la *mémoire de long terme* qui stocke les informations de façon permanente et possède donc une capacité de stockage beaucoup plus importante que la mémoire de court terme.

2.4. La routine organisationnelle et l'expérience

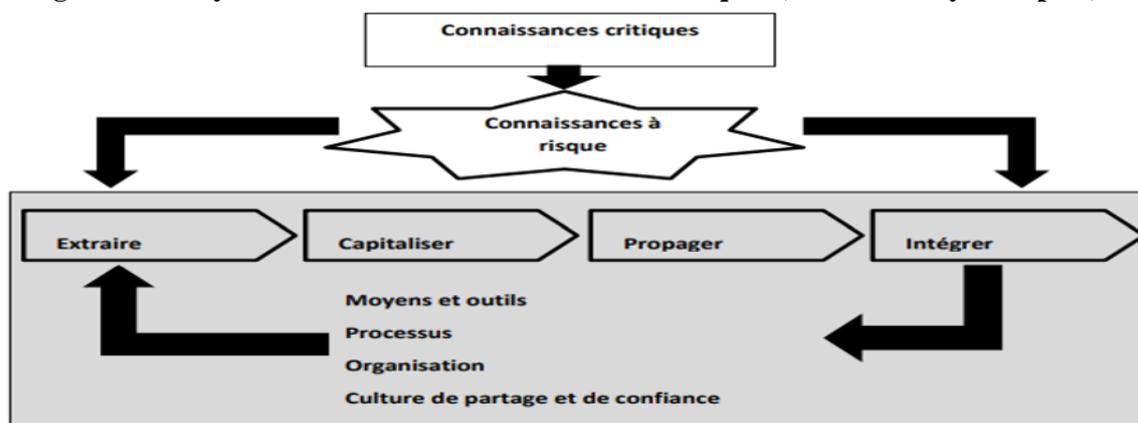
L'organisation cherche à codifier ses meilleures pratiques ou encore ses premiers succès en routines organisationnelles, tout en s'appuyant sur un faible échantillon d'expérience qui ne génère pas un effet d'apprentissage. En se référant à son expérience, n'assurant pas un succès futur, l'organisation élimine toute exploration de nouveaux champs. Par voie de conséquence, sa performance se trouve affectée et son excès d'optimisme pourrait engendrer des rigidités organisationnelles, ou un développement de compétences inappropriées, voire même des pièges

à compétences. Partant de ce postulat, nous déduisons que l'expérience accumulée amène à renforcer les routines organisationnelles existantes et rejette toute opportunité nouvelle. Ceci pourrait être expliqué à travers plusieurs facteurs qui sont en mesure de bloquer un nouvel apprentissage, à titre d'exemple les technologies existantes, les clients ou même les employés. Dans le même ordre d'idées, Chris ARGYRIS propose la notion de routines organisationnelles défensives et la définit comme « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes⁶⁵.

2.5. La rétention des connaissances

La rétention des connaissances réfère à tous les systèmes et à toutes les activités qui visent la capture et la préservation des connaissances afin de les garder au sein de l'organisation. Elle est définie également comme la capture des connaissances et de l'expertise des employés avant leur départ de l'organisation. La finalité de cette préservation est l'usage futur de ces connaissances. La rétention des connaissances insiste sur la préservation des connaissances critiques et qui risque de se perdre avec le départ des compétences. Ce départ peut être à la retraite, chez des concurrents ou chez d'autres organisations dans d'autres secteurs, est nuisible aux organisations. Appelé également turnover des compétences, ce phénomène est d'actualité dans les différentes organisations et différents secteurs, public ou privé⁶⁶.

Figure 10 : le cycle de rétention des connaissances critiques (Rivard et Roy 2010 p 70)



Source : cité par Saïd el Moustafid, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques, Thèse doctorat, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016, p 69.

⁶⁵ CHIKH Nabila, GUENDOUZI Ibrahim, Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité, article 34(01), Revue de droit et sciences humaines, numéro économique, Université Djelfa, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/11/3/63126>, P 491.

⁶⁶ Saïd el Moustafid, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques, Thèse doctorat, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016, p 58-78.

Le cycle de rétention des connaissances proposé par Rivard & Roy (2010) (**figure 10**) est composé de quatre processus clés :

2.5.1. L'extraction

Elle recouvre « les pratiques, les processus et les routines qui transformeront les connaissances dans une forme réutilisable par d'autres, comme une explication donnée par un expert sur la manière d'établir un diagnostic ou la description écrite d'une procédure pour résoudre un problème ».

2.5.2. La cristallisation

Elle est « la codification, la saisie ou l'enregistrement des connaissances. Elle assure une pérennité et une disponibilité de ces dernières pour une utilisation future ».

2.5.3. La propagation

Elle est « un processus par lequel la connaissance est diffusée à toute autre personne qui en aurait besoin dans l'organisation, à un moment ou à un autre ».

2.5.4. L'intégration

Elle inclut « les instruments, les moyens ou les modes d'emploi que l'organisation mettra en œuvre pour permettre aux individus d'accéder aux connaissances, de se les approprier et de les réutiliser ».

2.6. Le turnover des compétences et la perte des connaissances critiques

Tous les postes de l'entreprise ne présentent pas les mêmes contraintes et facteurs de risques en cas de perte de ces compétences et savoir-faire dû à un éventuel turnover. Il est donc important pour assurer une bonne gestion des ressources humaines de pouvoir anticiper et identifier les compétences et savoir-faire critiques présents dans votre entreprise. Cette identification peut être réalisée par une analyse métier ou individuel. Toutes les études sur les causes du turnover n'expliquent que 25% de la variance du phénomène. Une part de 75% des causes reste inexpliquée⁶⁷ :

⁶⁷ Michael Gilbert, transfert des savoirs faire et compétences, <https://www.michaelgilbert.fr/ressources-humaines/transfert-des-savoir-faire-et-competences>, corrigé en 2022.

2.6.1. Le concept de connaissances critiques

Toutes les connaissances ne sont pas importantes à préserver pour diverses raisons. « *D'une part, les efforts pour instaurer des mécanismes de rétention des connaissances requièrent de l'investissement et du temps. D'autre part, les connaissances étant dynamiques et évolutives, certaines d'entre elles deviennent caduques, elles ne sont plus en phase avec la mission de l'organisation ou bien elles n'offrent plus la qualité et l'intégrité indispensables à la réalisation d'activités pertinentes dans l'organisation* ».

2.6.2. La perte des connaissances critiques

Le concept perte des connaissances est un concept abstrait qui a besoin d'être défini et illustré. En termes organisationnels, la perte des connaissances veut dire que l'organisation n'est plus propriétaire des connaissances qui partent avec les compétences qui quittent cette organisation. Ceci induit une diminution de la capacité à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à réaliser effectivement les actions. L'impact des pertes des connaissances affecte toutes les composantes de l'organisation : les individus, les groupes et l'organisation elle-même. Les connaissances perdues à différents niveaux (organisation, fonction, groupe et individu) pourraient avoir des conséquences sur toute l'organisation. La perception de ces conséquences diffère selon la position au sein de l'organisation. La mémoire organisationnelle est un moyen indispensable pour l'organisation afin de mémoriser les connaissances créées et acquises pour le but de faciliter l'accès et la réutilisation des connaissances par les membres de l'organisation pour exécuter leurs tâches. Quant à la rétention des connaissances, son importance se manifeste beaucoup dans toutes les organisations notamment celles qui ont un turnover élevé des compétences ou qui font face à des départs massifs à la retraite.

Section 03 : Les éléments clés du transfert des connaissances

Le transfert des connaissances correspond à une logique de réplication de ces connaissances à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise pour que l'avantage concurrentiel procuré puisse bénéficier de cette dernière. Il s'agit de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont on dispose afin d'en faire un levier de l'activité de l'entreprise.

3.1. Définitions

Le transfert des connaissances ne peut pas être simplement assimilé à une question de flux. Il doit prendre en compte quelques dimensions assez simples que nous allons étudier. Il existe plusieurs termes utilisés dans la littérature pour décrire le transfert de connaissances, comme le

flux de connaissances, le partage de connaissances et l'acquisition des connaissances. Nous avons décidé d'utiliser le terme « transfert de connaissances », car il est le plus établi dans la littérature.

Selon Szulanski (1996) « *le transfert de connaissance ou L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une répllication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques, de telle manière qu'un ensemble de ressources similaires – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identiques* ». C'est le processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience de l'autre⁶⁸.

3.2. Le contenu du transfert de connaissance

La diversité et l'hétérogénéité des connaissances transférées au sein de l'entreprise est un facteur exerçant une importante influence sur le processus de transfert. Les caractères tacites et explicites, individuels et collectifs de la connaissance, constituent une partie intégrante du processus de transfert. Tenir compte au préalable de la nature de la connaissance à transférer ainsi que sa spécificité permet à l'organisation de préparer les conditions favorables à la réussite de ce transfert. Les chercheurs ont consacré une multitude d'écrits et de recherches à la connaissance tacite, en expliquant les difficultés relatives à son transfert, notamment en termes de coûts et temps alloués. Au vu de ces difficultés, les résultats du transfert ne sont pas toujours probants. L'efficacité est souvent améliorée à travers les répétitions de l'expérience du transfert, ainsi que le degré de proximité des relations entretenues entre les acteurs impliqués dans le processus. Aussi, le contenu de la connaissance est déterminant pour la réussite du transfert, du moment où il ressort homogène avec le cadre de référence du récepteur⁶⁹.

La connaissance organisationnelle est un concept recouvrant une très grande hétérogénéité que nous retrouvons dans les différentes taxinomies qui s'y rapportent. Cette hétérogénéité influe largement sur le processus de transfert, notamment le caractère tacite ou explicite de la connaissance, et justifie l'abondance des recherches consacrées à ce thème. En effet, plusieurs

⁶⁸ Ahmed Chakib KAHIA, La dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du Management de la connaissance, revue études et recherches économiques en énergies renouvelables, n°07, 2017, P 475.

⁶⁹ Abdeltif Khalid, le transfert de pratiques RH au sein des firmes multinationales : impact des facteurs contextuels - cas des multinationales françaises implantées au Maroc, thèse de doctorat, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016, p 35-36.

études montrent la difficulté et le coût engendrés par le transfert de tacite, qui contrairement à l'explicite, pose des problèmes de codification⁷⁰.

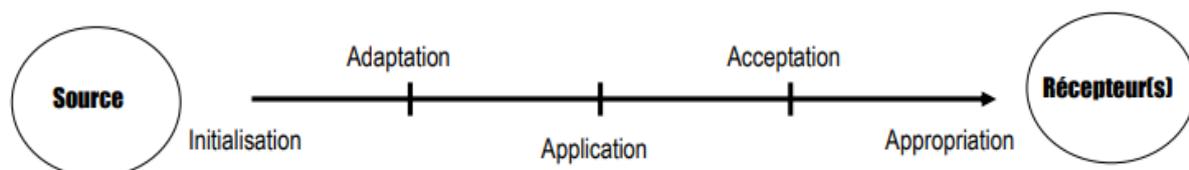
Le choix du contenu de la connaissance à transférer doit absolument tenir compte des contraintes du récepteur, ainsi que des spécificités de son contexte. Le transfert ne peut réussir sans que l'entreprise arrive à allouer les ressources nécessaires au processus.

3.3. Le processus de transfert des connaissances

Les connaissances peuvent être utilisées telles quelles pour accomplir des tâches similaires à celles prévues initialement. Elles peuvent être modifiées pour les adapter au contexte, augmenter leur potentiel d'utilisation et maintenir des interactions. La reconfiguration des connaissances se manifeste lorsque leur utilisation est faite dans un but tout autre que prévu initialement, par exemple, utiliser un téléphone portable pour localiser une personne ». Dans cette logique le transfert apparaît comme un échange dyadique de connaissance organisationnelle entre une source et un récepteur identifié (unité organisationnelle, organisation), une ossature proche des modèles de communication. L'échange de connaissance organisationnelle consiste en une réplique exacte ou partielle du réseau de relations coordonnant des ressources spécifiques, de sorte qu'un ensemble légèrement différent de ressources puisse être coordonné par un réseau de relations très proches de l'original⁷¹.

Cet échange dynamique est schématisé dans la **figure 11** :

Figure 11 : les étapes du processus de transfert des connaissances



Source : cité par Boris BERTHON, Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 'université Panthéon-Assas Paris II, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P 05.

Les phases les plus récurrentes sont :

⁷⁰ Boris BERTHON, Transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique, Cahier n°311 Mars 2003, Université Paris IX Dauphine, P 08.

⁷¹ Boris BERTHON, Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 'université Panthéon-Assas Paris II, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P 04.

3.3.1. Acquisition/initialisation

Un besoin est identifié et une connaissance satisfaisant ce besoin détectée (acquisition de l'information relative à cette connaissance) ;

3.3.2. Adaptation

La connaissance est modifiée à la source de sorte à l'adapter aux besoins perçus du récepteur ;

3.3.3. Application

Identification et résolution des problèmes imprévus liés à l'adaptation de la connaissance aux contraintes et besoins du récepteur ;

3.3.4. Acceptation

Moins récurrente dans les travaux, elle reflète le degré réel d'utilisation de la connaissance transférée par le récepteur ;

3.3.5. Appropriation

Atteinte lorsque le récepteur utilise de façon autonome et satisfaisante la connaissance transférée.

Il en résulte une certaine confusion, notamment sur le nombre de phases du processus, même si toutes envisagent le transfert intra-organisationnel de connaissances comme un processus linéaire balisé dans le temps. Le processus de transfert des connaissances est résumé en quatre phases principales dans le **tableau 06** :

Tableau 06 : Processus de transfert des connaissances

<p>Initialisation (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La connaissance transférée est détectée et reconnue. - Le transfert commence lorsqu'on identifie à la fois un besoin et une connaissance satisfaisant ce besoin au sein d'une même organisation. 	<p>Adaptation (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La connaissance est modifiée à la source pour s'adapter aux besoins perçus du récepteur. - Fluctuation - Établissement des liens sociaux. - Adaptation de la connaissance transférée.
<p>Mise en place (3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée. - Un temps d'adaptation est nécessaire. 	<p>Appropriation (4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - La connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice. - Des niveaux de performance satisfaisants.

- Il est fort probable que le récepteur utilise la connaissance fraîchement utilisée de façon inefficace.	- Une histoire partagée sur l'utilisation conjointe de la connaissance transférée se construit dans l'unité réceptrice.
---	---

Source : (Szulanski, 1996), citée par Mourad Chouki. La génération des connaissances et la conception des artefacts visuels : le cas de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises. Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2012. P 76.

Le transfert de connaissances implique la recréation des éléments de la connaissance de l'émetteur chez le récepteur. Ainsi les recherches essaient d'évaluer le succès du transfert par le degré de re-création des connaissances et leur impact sur la performance et l'innovation dans l'organisation. Il est possible de dire que la richesse du contenu, apprécié en termes de capacité du support au sens de Daft et Lengel [1984] (schéma ci-dessous, **figure 12**) décroît de la création au transfert de connaissances ce qui est expliqué dans le **tableau 07** :

Tableau 07 : Comparaison de la richesse du contenu Vs le support utilisé (Daft, Lengel, 1984)

Media	Richesse de l'information transférée
Discussion face à face	Très élevée
Visioconférence, conversation téléphonique	Elevée
Lettre écrite, mémo (adressé individuellement)	Moyenne
Document formel écrit (bulletin ou rapport non adressé)	Faible
Document formel numérique (rapport budgétaire, état informatique)	Très faible

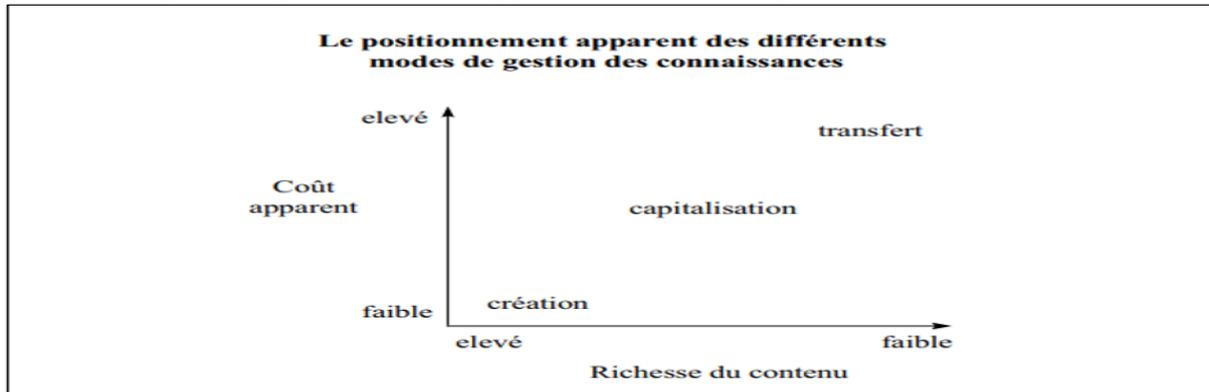
Source : cité par S. Duizabo et N. Guillaume, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252 Février 1997, DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, 1997, P 25.

Le coût du transfert est aussi visible dans le sens où les actions correspondantes et leurs coûts afférents sont identifiés. En revanche, le gain potentiel apparaît beaucoup moins identifié. Stuart [1996] cite pourtant les avantages et gains potentiels que l'on peut attendre de la gestion des connaissances :

- Réduction des erreurs
- Réduction des redondances
- Résolution de problème plus rapide
- Amélioration de la prise de décision
- Coûts de recherche et développement réduits
- Accroissement de l'autonomie des travailleurs

La gestion des connaissances peut être mise en parallèle avec les démarches qualités. Il en découle un rapport coût/intérêt apparent peu favorable au transfert des connaissances. Le schéma suivant résume le positionnement apparent des modes de gestion décrit précédemment :

Figure 12 : positionnement apparent des modes de gestion des connaissances



Source : cité par S. Duizabo et N. Guillaume, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252 Février 1997, DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, 1997, P 11.

Ce positionnement apparent occulte l'économie réelle de chaque processus. Alors que la création passe par un perpétuel recommencement avec des phénomènes limités à l'expérience des individus y participant, le transfert permet de faire jouer des économies d'échelle. Et d'apprentissage qui portent à la décroissance de son coût marginal.

3.4. La nature de la connaissance transférée

Une abondante littérature s'efforce de qualifier et de distinguer au mieux la connaissance suivant ses attributs et se focalise sur le contenu de la connaissance pour expliquer les difficultés du TC à partir de l'intégration potentielle de la connaissance. Cinq construits sont généralement mis en avant à cette occasion (Kogut et Zander, 1993) : la codification, l'enseignabilité, la complexité, la dépendance du système, l'observabilité du produit⁷².

Chaque construit est détaillé comme suit :

3.4.1. Niveau de codification (Caractère tacite versus explicite de la connaissance)

Le niveau de codification de la connaissance se base sur les travaux de Polanyi (1966) pour distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite. Les connaissances tacites englobent les connaissances procédurales, au sens de Girod (1995, 1997) qui correspondent au

⁷² Amélie Notais, le transfert de connaissance intra-organisationnel une approche par les mouvements de mobilité interne, Thèse de doctorat, université François - Rabelais de tours, 209 p102-105.

comment de l'action : aux étapes, à la procédure de réalisation de l'action, au « savoir-faire ». Ce rapprochement au savoir-faire rend compte de la difficulté du transfert et des mécanismes d'apprentissage qu'il requiert. Plus la connaissance est explicite, plus elle est perçue comme facile à transférer dans et en dehors de l'organisation.

3.4.2. Enseignabilité

Le deuxième construit est intimement lié au premier puisque l'enseignabilité fait en grande partie référence au caractère articulable, c'est-à-dire facilement descriptible, compréhensible et appréhendable, par des mots de la connaissance. Plus la connaissance est codifiée, plus il sera facile de l'enseigner. L'enseignabilité capture la facilité avec laquelle les salariés peuvent être formés à l'école ou sur leur lieu de travail à des connaissances particulières. Ce construit atteste de l'aisance avec laquelle l'entité peut intégrer la connaissance à son stock de connaissances antérieures :

3.4.3. Complexité

Le troisième construit est un des plus difficiles à opérationnaliser. Les auteurs définissent la complexité comme le nombre de connaissances distinctives et de connaissances liées au sein d'une entité et la combinaison des différents types de connaissances individuelles nécessaires à l'acquisition de la connaissance. Elle renvoie donc à la fois aux connaissances détenues par l'entité et à sa capacité à les mobiliser de façon conjointe. L'importance des connaissances actuelles de l'entité est alors fondamentale.

3.4.4. La capacité d'absorption

Elle est définie comme « *la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales* », se révèle ici très proche de ce concept développé par Kogut et Zander (1993).

En effet, plus la connaissance à acquérir est proche du stock de connaissances préexistant, plus elle devrait être rapidement acquise et incorporée. Une connaissance sera plus facilement « assimilée dans la mémoire de long terme et plus facilement mise en place quand elle est similaire au contenu et à la structure de la connaissance existante. Cette capacité d'intégration de la nouvelle connaissance au stock de connaissance antérieur est vue comme un facteur clé de la réussite du transfert.

3.4.5. Dépendance

Le quatrième construit fait référence à la dépendance de la connaissance à la présence de membres expérimentés au sein de l'équipe de production. Plus l'acquisition de la connaissance nécessite la présence d'une (ou d'un groupe de) personne(s) expérimentée(s), plus la connaissance sera dite dépendante. La présence de l'expertise pertinente est cruciale pour contenir les coûts et les délais du transfert. Ce construit est intimement lié à celui de codification puisque plus la connaissance aura tendance à être tacite, plus il sera difficile de la transmettre sans la présence de celui qui la détient.

3.4.6. Observabilité

Le cinquième construit sert d'estimation à l'imitation. Plus le produit est observable, car il en existe des descriptions écrites dans des rapports publics, plus l'imitation par les organisations concurrentes sera aisée. L'observabilité du produit reflète l'aisance avec laquelle les concurrents peuvent copier la connaissance. Là encore, plus la connaissance aura tendance à être fortement codifiée, plus il sera facile pour les concurrents de l'acquérir et de se l'approprier.

Ces cinq construits mesurent différentes qualités de la connaissance de la firme. Poursuivant cette voie, il est possible de reprendre la taxinomie de Winter (1987) sur la connaissance et d'en déduire la facilité à transférer. La figure suivante restitue l'effort de rapprochement opéré (voir **figure 13**) :

Figure 13 : Dimensions de la connaissance selon Winter (1987)

Tacite	-----	Articulable
Impossible à enseigner	-----	Possibilité d'être enseignée

Non articulée	-----	Articulée
Non observable dans l'action	-----	Observable dans l'action
Complexe	-----	Simple
Elément d'un système	-----	Indépendante

Source : cité par Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille Ecole de Management, Montréal, 6-9 Juin 2007, P 03.

La dimension classique est celle opposant connaissance tacite et connaissance explicite (Polanyi, 1980). Sur cette dimension, Hall (2000) propose de définir 6 différents types de connaissances, de la plus tacite à la plus explicite, organisées en un « spectre de la connaissance » : codification impossible ; codification possible ; généralisations ; taxinomies ; métaphores et

analogies ; communication possible ; possibilité de prévoir. La dimension tacite – explicite n'est cependant pas la seule à partir de laquelle il est possible de définir la connaissance.

3.5. Les outils utilisés pour la transmission des connaissances

Nous avons pu constater lors de nos recherches, une panoplie d'outils à utiliser durant le processus du transfert de connaissance, nous avons choisi de présenter les plus cités par la littérature :

3.5.1. La formation de groupe

Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés conçus pour permettre aux utilisateurs d'apprendre et d'utiliser de nouveaux processus, procédures, systèmes et autres outils de façon efficace et efficiente dans leur travail. Il s'agirait de former des « cercles de compétences » à la place d'une formation individuelle, ce qui aurait comme avantage de partager différents types de connaissances, telles que des expériences de travail sur une problématique particulière⁷³.

3.5.2. Conférence

Rencontre active conçue pour favoriser la discussion, la recherche de données, la résolution de problèmes et la consultation. Habituellement la petite taille de la rencontre et le choix précis des thèmes facilitent le partage d'information.

3.5.3. Symposium

Réunion regroupant un plus grand nombre de personnes (plus de 30) qui travaillent dans un domaine d'étude ou un champ d'activité particulier et qui se rencontrent afin de mettre de l'avant un projet de recherche, d'atteindre des résultats particuliers ou de mettre au point un produit.

3.5.4. Séminaire

Toute forme de réunion qui a pour objectif de partager de l'information et de favoriser la discussion.

⁷³ Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives, Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations, Conférence : Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (GECOS), Aix en Provence, 4,5 et 6 juin 2014, université de Québec, P 13.

3.5.5. Webinaire

Terme plus court pour qualifier un séminaire en ligne, soit une présentation, une conférence, un atelier ou un séminaire qui est diffusé sur le Web.

3.5.6. Forum

Rencontre publique ou assemblée à discussion libre animée par des participants reconnus sur des sujets d'intérêt public⁷⁴.

3.5.7. Ateliers

« Ensemble d'activités conçues pour favoriser l'apprentissage, la discussion et la rétroaction. L'animateur de l'atelier joue un rôle important en le rendant plus interactif grâce à diverses activités et à un ordre du jour qui permet aux participants de se connaître et de partager leurs expériences »⁷⁵.

3.5.8. Réunion

Assemblée ou rassemblement de personnes qui partagent des connaissances dans un but commun et dans un temps donné.

3.5.9. Remue-méninges

Appelé aussi le brainstorming permet de générer un nombre important d'idées lors de séance de discussion. C'est un Processus de groupe pour trouver des solutions créatives à des problèmes. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions.

3.5.10. Table ronde

Discussions animées sur un sujet précis. Les participants partagent leurs expertises et apprennent de l'expérience des autres participants. Le nombre de participants est souvent inférieur à 30.

3.5.11. Réseautage

Ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et de s'appuyer⁷⁶.

⁷⁴ Fataneh Zarinpoush Shirley Von Sychowski Julie Sperling, Transfert et échange efficaces de connaissances, © 2007 Imagine Canada, P21.

⁷⁵ Ibid P 23.

⁷⁶ Fataneh Zarinpoush Shirley Von Sychowski Julie Sperling, Opcit. P 26.

3.5.12. Le mentorat

Forme de parrainage d'une personne d'expérience jumelée avec un apprenti, constituant un tandem issu d'une relation d'échange et de réciprocité et facilitant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentorés. Le mentorat est également décrit en tant que mécanisme de transmission de connaissances tacites qui permet aux personnes qui y sont impliquées de développer des compétences⁷⁷.

3.5.13. Le coaching

Le coaching correspond donc à une vision plus ponctuelle du transfert des connaissances, selon un besoin spécifique. En effet, contrairement au mentorat, il s'agit d'une approche difficile à maintenir sur le long terme. Ce besoin peut par exemple consister en la résolution d'un problème personnel ou bien en un développement des capacités de communication au sein de l'entreprise (Snyder, 1995)⁷⁸.

3.5.14. L'accompagnement/le parrainage

« Est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre un appui, encourage et partage son expérience, ses connaissances et sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'accent sur la création de relations dans un but d'apprentissage »⁷⁹.

3.5.15. Règles, procédures et directives

« C'est en utilisant des règles, directives, procédures et instructions, imposées par autorité formelle dérivant de la direction générale »⁸⁰.

3.5.16. Le sondage

« Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population »⁸¹.

⁷⁷ Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives Op.cit. P 12.

⁷⁸ Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives Op.cit. P 14.

⁷⁹ LYSANNE Raymond, et al, « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué au secteur de l'environnement : Une approche proactive, 1e édition », université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011, p31.

⁸⁰ BERTHON Broris, « le transfert intra-organisationnel de connaissance », revue de littérature, Centre de recherche économique pure et appliquée, Paris, 2011, p 15.

⁸¹ LYSANNE Raymond, et al, Op-Cit, p 26.

3.5.17. L'entrevue

« Outil servant à obtenir de l'information en face à face. En transfert des connaissances, les entrevues permettent d'identifier et comprendre les connaissances détenues par un individu et d'exprimer ses besoins »⁸².

3.5.18. Les groupes de discussions

« Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leur opinion peut aider à identifier les besoins en transfert des connaissances. Les tables rondes en sont une forme aussi appelée (focus group) »⁸³.

3.5.19. Weblogs (ou blogs informationnels)

Il est un type de site web, ou une partie d'un site Web.

3.5.20. Wikis

Conçus par excellence pour créer et partager de la connaissance : est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs afin de permettre l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient.

3.5.21. Base de connaissance

Une base de connaissance regroupe des connaissances spécifiques à un domaine spécialisé donné, sous une forme exploitable par un ordinateur⁸⁴.

3.5.22. Les cartographies des connaissances

Elles permettent de déterminer quel expert est susceptible d'aider une personne dans le besoin. De plus, si la cartographie est coconstruite en collaboration avec la personne utilisatrice, elle pourrait permettre une meilleure explicitation des connaissances tacites des individus d'une organisation⁸⁵

⁸² SZULANSKI, G, in, « Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise », Thèse de doctorat Université de Nice Sophia-Antipolis, P 28.

⁸³ Idem.

⁸⁴ <http://www.gestiondesconnaissances.be/index.php>, P 25.

⁸⁵ Corentin ROEMANS, Etude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, Université de Liège, 2018, P 18

3.5.23. Le recueil ponctuel de connaissances lors d'un départ

En partant des besoins de l'équipe des récepteurs, et non de l'inventaire des connaissances détenues par le praticien sur le départ, on réalise un recueil des connaissances qui sera la base de sessions de formation très interactives. Ce référentiel des connaissances pourra ensuite être enrichi ultérieurement. La participation des récepteurs assure la réutilisation du document et des connaissances⁸⁶

3.5.24. Le storytelling

Technique utilisant des histoires (individuelles ou organisationnelles, réelles, tirées de fables ou créées) pour écrire des sujets complexes, expliquer des événements ou comprendre la difficulté du changement tout en aidant au transfert de connaissances⁸⁷.

3.6. La réussite du transfert de connaissances

La définition de la réussite du transfert de connaissances ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Au niveau le plus élémentaire, le succès du transfert de connaissances est défini comme le nombre de transferts de connaissances engagés pendant une certaine période de temps. De même, Schulz (2001) affirme que le succès du transfert de connaissances dépend du volume global des savoir-faire et des informations transmises par unité de temps. Nous avons identifié six facteurs clés de réussite issue de la recherche et des bonnes pratiques éprouvées par des entreprises⁸⁸ :

- Définir une stratégie de transfert de connaissances, notamment en matière de planification de la relève et de rétention du personnel ;
- Mettre l'accent sur la formation et le partage de connaissances ;
- Investir dans une technologie et des compétences de transfert de connaissances ;
- Veiller à ce que la direction/le management soutienne les initiatives et montre l'exemple ;
- Mettre en place des mesures incitatives et développer une culture de reconnaissance pour les collaborateurs et les équipes concernés par le transfert de connaissances ;
- Former les équipes RH et L&D à cette pratique.

⁸⁶ Corentin ROEMANS, Etude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, Université de Liège, 2018, P 18

⁸⁷ Idem.

⁸⁸ Ahmed Chakib KAHIA, La dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du Management de la connaissance, revue des études et de recherches économiques en Energies renouvelables, N°07, Université de Batna 1, 2017, P 481.

Le transfert de connaissances est donc la clé de l'agilité et de la réussite, car il aide à identifier les bonnes pratiques et à les partager au sein de la société.

3.7. Les obstacles au transfert de connaissances

Il existe des enjeux culturels, économiques, structurels et humains qui peuvent expliquer la difficulté à partager des connaissances. Par exemple, de nos jours, il s'agit du manque de main-d'œuvre, manque de temps et manque de ressources financières. D'autres obstacles peuvent s'ajouter, comme les différences de vocabulaire et de cadre de référence, le manque d'aptitudes pédagogiques et l'écart entre les générations. En s'inspirant de la typologie des freins au transfert qu'ont élaboré Davenport et Prusak, ainsi que d'autres recherches concernant le transfert des connaissances et des compétences, nous discernons différentes natures d'obstacles qui peuvent altérer la qualité du transfert⁸⁹ :

3.7.1. Culturel

- Ne pas appartenir à une culture commune ;
- Différence entre les micro-cultures ou méthode de travail ;
- Différence entre les cultures personnelles de chacun et des paradigmes.

3.7.2. Psychologique

- Manque de confiance en soi ou en son collaborateur ;
- Détention de pouvoir ;
- Peur d'une éventuelle concurrence ;
- Refus de sortir de sa zone de confort.

3.7.3. Contextuel

- Manque de temps ou d'organisation ;
- Manque de moyens (espaces de collaboration, logiciels...) ;
- Instabilité de la relation expert/apprenant, en cas où l'apprenant est suivi par plusieurs experts ou en cas de déplacement (pour mission) de l'expert par exemple ;
- Absences répétitives (de l'un ou des deux acteurs) ;
- Phase transitoire lors d'un projet de changement ou de réorganisation.

⁸⁹ Lynda Sidhoum et Nabila Acila, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne. Cas : société nationale d'assurances (saa), revue des sciences commerciales, numéro spécial 02, 2017, p 67-68.

3.7.4. Communication

- Filtration des informations lors du transfert ;
- Déformation des informations lors de la réception ;
- Surcharge du flux d'information (surplus), ou au contraire, insuffisance ;
- Non maîtrise de la langue, langage ambigu ou encore des codes non déchiffrés.

3.7.5. Pédagogique

- Approche ou voie de transfert non adaptée à l'un des intervenants ;
- Absence ou manque de formation (enseignement, communication...);
- Inadaptation des moyens utilisés lors du transfert (outils informatiques, support papier) ;
- Manque de suivi et d'évaluation du processus de transfert du côté de l'apprenant et de l'expert.

3.7.6. Compétences

- Capacité de l'expert (profil) à s'adapter à son apprenant, à transposer, expliquer, faciliter, et à servir d'une structure référentielle ;
- Capacité de l'apprenant à comprendre et approprier les connaissances (sens, signification, application...).

Conclusion

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout de même au moins de pouvoir les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante et intelligente. Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Pour une large part, le savoir s'enrichit par l'expérience. Les échecs comme les succès, sous réserve d'en analyser les raisons, deviennent les composantes fondamentales de l'amélioration de la capacité à résoudre des problèmes et donc de la réussite.

La gestion de l'expérience est devenue une nécessité stratégique pour les entreprises. Pour être compétitives et le rester, ces dernières doivent exploiter et préserver leur capital de connaissances constitué au fil des années. La prise en compte du Retour d'Expérience est un moyen d'enrichir ce capital et, nous allons montrer comment il peut favoriser la création de connaissances.

La mémoire organisationnelle est la présentation persistante, explicite, désincarnée des connaissances et des informations dans une organisation.

Le transfert de connaissances représente un grand défi pour les entreprises. Pour mener à bien et rendre efficace le transfert de connaissances, les entreprises doivent vite réaliser qu'un des principales menaces à laquelle elles sont confrontées est une main-d'œuvre vieillissante. Dans ce cas, elles doivent voir au bon déroulement des échanges à l'interne. En ce qui a trait à la structure du transfert,

Le tout repose sur deux critères principaux ; premièrement, la motivation de tous les membres de l'organisation (tout grade confondu) et deuxièmement la bonne volonté de bien vouloir partager les informations de la part des membres de l'organisation entière.

Chapitre 03 :

La gestion des connaissances à la DRGB (SONATRACH)

Chapitre 03 : La gestion des connaissances à la DRGB (SONATRACH)

Introduction

Le regard porté sur les connaissances de l'entreprise met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser d'une part, l'échange et le partage des connaissances, d'autre part, la transformation de ces dernières en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être gérées. Par conséquent, toute entreprise devrait chercher à savoir si ces pratiques de gestion des ressources humaines favorisent les échanges d'informations et de connaissances ou, au contraire, les découragent. Le partage des connaissances contribue notamment à la réduction des coûts de production, à une meilleure performance d'équipe, en plus d'être une source de création de valeurs. Pour montrer l'importance de la gestion et le transfert des connaissances dans les organisations, nous avons effectué une étude au sein de la direction régionale de Sonatrach DRGB Bejaia.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section à la présentation de l'entreprise avec ses différentes structures et activités ainsi que la méthodologie de recherche. Pour la deuxième section, nous allons présenter les résultats obtenus suite à une analyse descriptive de l'entretien mené avec le chef du service gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et synthétiser les réponses de ce même responsable. Enfin, dans la troisième section, nous avons adopté une démarche quantitative à travers une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire qui se termine par une analyse statistique et une synthèse des résultats obtenus. Alors dans ce qui suit nous allons vérifier comment la DRGB crée, stocke, partage, transfère et utilise ses connaissances ?

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil en occurrence Sonatrach et la DRGB et ses différents départements, puis nous allons présenter notre méthodologie de recherche.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Une société intégrée de l'Amont à l'Aval pétrolier et gazier et un groupe international. **Sonatrach** (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures).

1.1.1. Naissance et évolution de la Sonatrach

La Compagnie Française de Pétrole en Algérie (**CFPA**) et la société nationale de recherche et d'Exploitation du Pétrole en Algérie (**S.N.E.Pal**), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (**SOPEG**) en mars 1959, dont le siège était à Paris « France ». Depuis sa création jusqu'en 1971, **SOPEG** avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia. C'est après l'indépendance et exactement le **31/12/1963** que la SONATRACH a été créée par le décret **63-491** ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

1.1.2. Direction générale du groupe SONATRACH

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

a) Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

- **Les activités en amont** : ses principales fonctions sont :

L'exportation, le data contrôle, le forage, la recherche et développement des hydrocarbures.

Elle recouvre les activités de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures. Celles-ci sont assurées par la SONATRACH seule ou en association avec d'autres compagnies pétrolières.

- **Les activités en aval** : ses principales fonctions sont :

La liquéfaction du gaz naturel, l'affinage du pétrole, la pétrochimie

L'activité Aval prend en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction du gaz naturel, la séparation du **GPL**, le raffinage, la pétrochimie et la valorisation des gaz industriels.

La Sonatrach dispose à travers l'activité Aval de :

- Quatre (**04**) complexes de **GNL**, **3** à Arzew et **1** à Skikda, d'une capacité totale de production de **44** milliards de m³de GNL/an.

b) Les activités de commercialisation

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international. L'activité commercialisation prend en charge le management des opérations de vente et de shipping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL

pour la distribution des produits pétroliers, Shipping Hyproc Company pour le transport maritime des hydrocarbures et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels. La politique de partenariat développée par Sonatrach lui a permis la commercialisation des hydrocarbures en direction des marchés internationaux.

c) Activité transport par canalisation

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires ;
- Maintenance des installations et des canalisations ;
- Etudes et développement ;
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont : Région Transport Ouest « RTO », Région Transport Centre « RTC », Région Transport Est « RTE », Région Transport Haoud, Haoud-El-Hamar « HEH », Région transport IN AMENAS « RTI », GEM OUED REFRAF « TEBESSA ».

1.1.3. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB)

La DRGB est l'une des cinq directions régionales de transport par canalisations des hydrocarbures (TRC), et elle est rattachée directement à la division exploitation.

a) Histoire de la DRGB (RTC)

SOPEG : Société Pétrolière de Gérance fut créée le **12 mars 1957**, implantée à l'arrière-port à l'entrée de la ville dans la zone industrielle de Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud El-Hamara située à **25 km** de HASSI MESSAOUD jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en **1959**. Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (unité de transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH à **100%** de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG). La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH. La direction régionale de Bejaia a pour but :

b) Le siège de la DRGB (RTC)

La DRGB est implantée dans la zone industrielle à 02 km au Nord-Ouest de la ville en deux parties côté Nord et côté Sud, qui sont répartis comme suit :

TERMINAL « Sud et Nord » : - Surface clôturée : 516135 m²

- Surface couverte : 7832 m²

- Surface occupée par les bacs : 2250 m²

- Hangar de stockage : 3800 m²

FOYER :.....- Surface couverte : 1155 m²

PORT PETROLIER :.....- Surface clôturée : 19841 m²

- Surface couverte : 300 m²

- Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600 m²

La DRGB a pour but : La gestion et l'exploitation des ouvrages et canalisation de transport d'hydrocarbures.

- La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de la commercialisation.

- La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des prévisions générales des machines tournante et équipements.

- La conduite des études, la réalisation de la gestion du développement des ouvrages et de canalisations.

c) Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale de Bejaia

La DRGB est organisée ainsi :

• **La Direction Régionale Centre :** Représentée par le directeur régional puis à son tour est assisté par : un chargé de la sureté interne, un cher de département HSE, un chef centre d'informatique, un chef de département juridique et quatre sous-directeurs.

- **Sureté interne d'établissement :** Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

Il est chargé de gérer : la sureté interne, Agent de sécurité, patriote

- **Chef de département sécurité HSE :** Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la DRGB, et aussi le bon acheminement du transport des hydrocarbures donc chargé par le volet sécurité industrielle, il est composé de trois services.

Le centre informatique : Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

Il a pour mission de développer, installer et exploiter des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales et offrir assistance aux personnels de la DRGB lors de l'utilisation des moyens informatiques (réseaux...).

Le département juridique : Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine. Ce département intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à l'égalité des transactions.

d) Les sous directions

• **La sous-direction technique :** Cette sous-direction chapeaute sept départements :

- **département entretien des lignes et bacs de stockage :** Le département **ELB** a pour mission de protéger les ouvrages contre les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau ; travaux publics...etc.), et les actions de la nature (glissement de terrain, inondations), et le préserver contre la corrosion (protection cathodique) et surtout la réhabilitation des ouvrages en cas de rupture ou fuites signalées.

- **Département Approvisionnement et Transport (ATR) :** Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à leur gestion (Pièces détachées), de faire face à tous ses achats et d'assurer le transport du personnel, à travers ses cinq services (achat, gestion des stocks, gestion technique, transport, entretien et réparation). Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

- **Département Méthodes :** Ce département est l'interface entre la ligne de production et le bureau d'études. Il met en œuvre les moyens de production nécessaires (machines, opérateurs, matériels et équipements...) il définit les coûts de production, et optimise les temps/coûts de production.

- **Département Maintenance (MNT) :** Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes électroniques, turbines, ...). La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements industriels le long de la

ligne (Pompes, turbines, groupe diesel). Elle est donc dotée des services électricité, instrumentation et mécanique.

- **Département Protection Cathodique** : Ce département a pour but, la protection des ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de nature.

- **Département de Travaux Neufs (TNF)** : Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

Son but est l'élaboration des cahiers de charge et l'étude et le suivi des projets d'investissements de la DRGB dans les différents domaines.

- **Département Passation des Marchés** : Veille rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés en vigueur, au sein de la société ; préparer et introduire les dossiers de demande de visa de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétentes (CMD-CMA et CME) et inviter les structures concernées par les DAO pour procéder à la levée des réserves émises par les commissions compétentes.

• **La sous-direction administration et finance** : Elle chapeaute cinq départements :

- **Département ressources humaines (RH)** : La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

- **Département administration et social (ASL)** : Ce département veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB (pointage, remboursement des frais de mission, congé...).

Département moyens généraux (MOG) : Sa fonction est de fournir le soutien logistique de l'entreprise et assurer la restauration du personnel ainsi que la prise en charge des missionnaires lors de leurs déplacements.

- **Département Finances (DF)** : Il prend en charge la gestion comptable et financière. Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

- **Département Budget et Contrôle de Gestion (DBCg)** : Il a pour mission l'élaboration du budget prévisionnel et le contrôle de gestion de la DRGB.

• **Sous-direction exploitation Oléoducs et Gazoducs** : Elle chapeaute deux départements :

- **Département d'exploitation Oléoduc** : C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompage.

- **Département d'exploitation Gazduc** : Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

- **Sous-direction exploitation des installations portuaires et bouées de chargement**

Cette sous-direction est en cours de création. Elle va chapeauter deux départements :

- départements exploitation des installations portuaires et bouées de chargement
- départements entretien des installations

1.1.4. Structure et évolution de l'effectif de la DRGB

L'effectif permanent de la DRGB en 2022 s'élève à **793 salariés** qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles :

Tableau 08 : Effectif total de la DRGB Bejaia

Effectif CSP	Total inscrit	Dont femmes
ING +	175	36
Cadres U	56	27
A Cadres	57	7
Total cadres	291	70
Dt C.Sup	29	2
Maîtrise	431	47
dt T. Sup.	327	36
Exécution	71	2
Total Permanents	793	119

Source : documentation interne de Sonatrach

a) Structure du département des ressources humaines

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs. Ce département se compose de deux services :

- **Service sélection/formation** : Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

- **Section recrutement** : Ses principales tâches sont :

- La sélection des candidats selon les besoins ;

La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;

- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

- **Section formation** : Ses principales activités de cette section consistent à élaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

- **Service gestion prévisionnelle** : Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière.

Ses principales tâches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion) ;

- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon ;

- Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableaux à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi ;

- Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRACH depuis le recrutement jusqu'à la retraite ;

- Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH ;

- Les rapports mensuels et trimestriels ;

- Traiter toutes les requêtes et demandes de mutations.

b) Les moyens humains

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services. (Pour l'année 2022).

Tableau 09 : Effectif du département ressources humaines

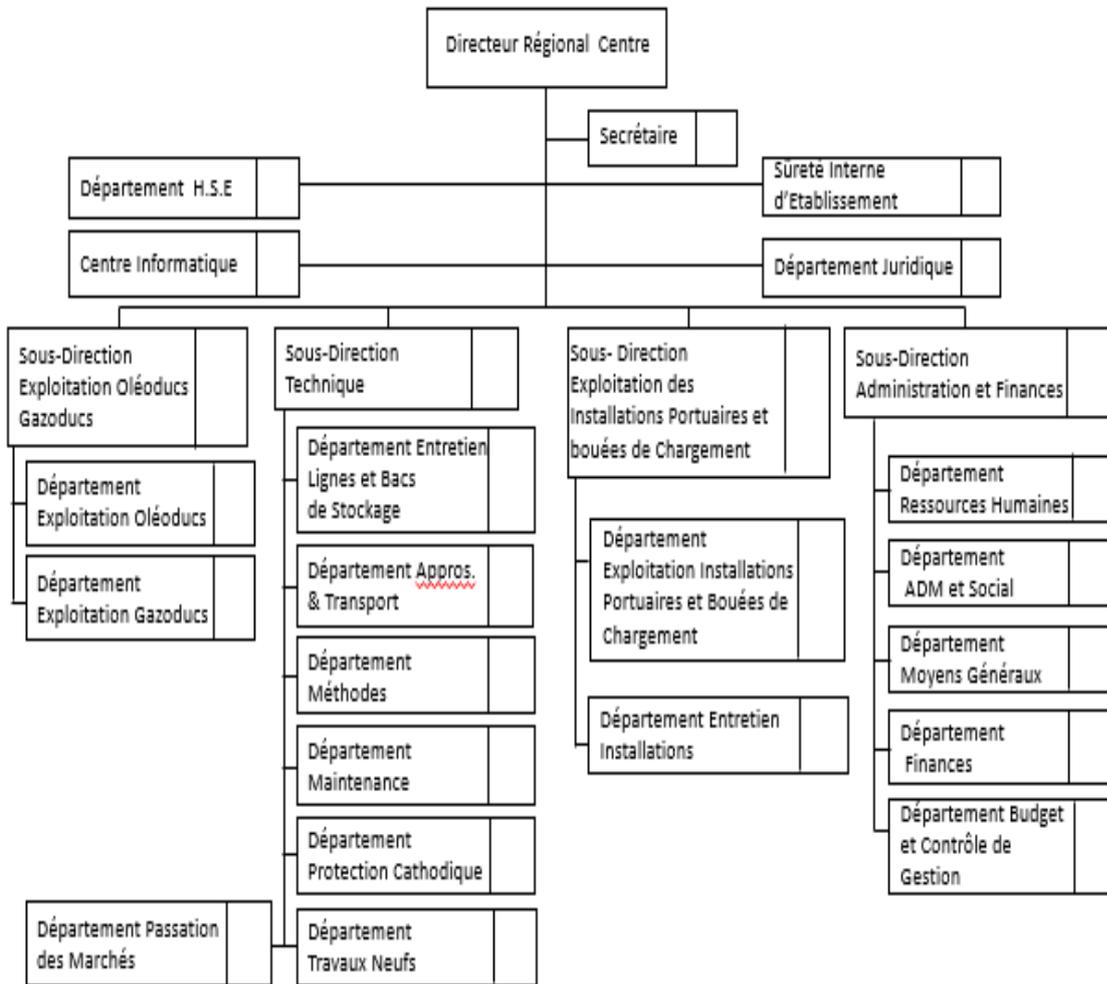
	Cadres	Maitrise	Exécution	Total
Chef département	01	00	00	01
Service formation	06	02	/	08
Service gestion prévisionnelle	04	/	/	04
Secrétariat	00	01	/	01
Total	10	03	00	14

Source : documentation interne de Sonatrach

Ainsi, l'effectif est de **13** personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef département.

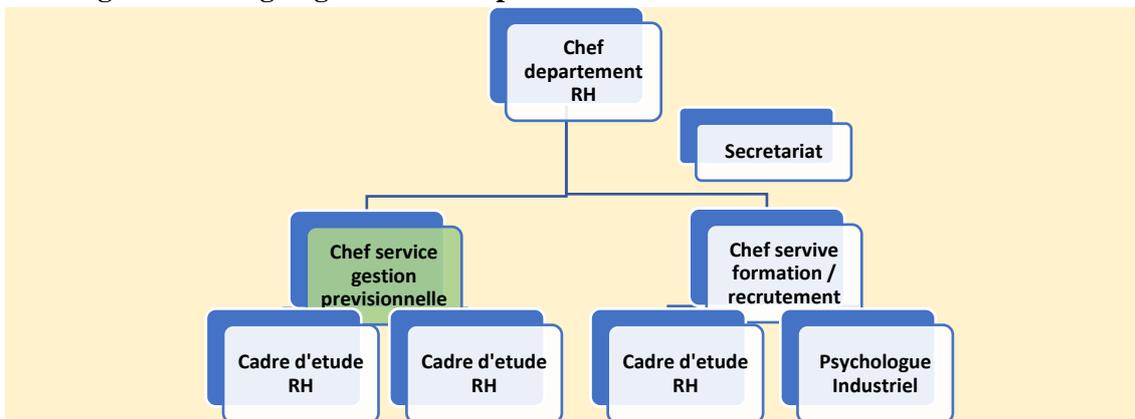
c) Organigramme de la DRGB et du département RH

Figure 14 : Organigramme de la Direction Régionale Transport centre/ RTC



Source : document interne de Sonatrach

Figure 15 : Organigramme du département ressources humaines – SDAF/ RTC



Source : documentation interne de Sonatrach

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude, et cela, en présentant les méthodes de recherche que nous avons suivies, les techniques de collectes de données, et les méthodes d'analyse des résultats obtenus. La pré-enquête est notre premier contact avec le terrain qui correspond à notre recherche dans le but de recueillir le maximum d'informations sur notre thème, ce qui nous a permis de mieux fixer l'objectif de la recherche, cerner la problématique, fixer les hypothèses ainsi que pour le choix de la technique et la méthode poursuivie, en vue de bien valoriser le guide d'entretien pour l'enquête finale. Nous avons pris contact et effectué deux entretiens avec trois cadres du département des ressources humaines à savoir un chef de département, le chef de service formation et le chef de service gestion prévisionnelle.

1.2.1. Présentation de l'étude

Pour notre recherche, nous avons eu recours à une étude à la fois qualitative et quantitative, car ces méthodes sont perçues comme complémentaires. L'approche qualitative est adaptée à certains types de questions de recherche notamment pour les données principalement verbales, les informations recueillies sont ensuite analysées de manière interprétative, ou diagnostique. Alors que l'approche quantitative met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurées, elle utilise des moyens traditionnels de mathématiques et statistiques pour mesurer les résultats de façon concluante. Nous avons effectué cette étude auprès du département ressources humaines de DRGB Sonatrach Bejaia plus exactement au service gestion prévisionnelle, sous forme d'un stage d'une durée d'un mois afin de mieux comprendre les pratiques de gestion des connaissances. Nous avons opté pour la méthode qualitative en utilisant un entretien avec le chef de service gestion prévisionnelle, dont l'objet est de comprendre en profondeur les étapes du transfert de connaissances et les outils utilisés au sein de l'entreprise en question, et la méthode quantitative en utilisant un questionnaire que nous avons jugé nécessaire afin d'approcher les perceptions qu'ont les employés à l'égard de la pratique de la capitalisation, de la gestion et du transfert de connaissances.

1.2.2. La structure du guide d'entretien et son déroulement

L'entretien semi-directif est mené à l'aide d'un guide d'entretien que nous avons préalablement établi (**voir annexe 01**). Ce guide comporte les thématiques à aborder au cours de l'entretien et va nous permettre de cadrer les discussions et de générer les informations recherchées. Le but est de s'informer et de vérifier des points particuliers liés aux hypothèses préétablies. Notre

guide regroupe treize (13) questions en rapport avec le **KM** et le transfert des connaissances. Il a été destiné au chef de service gestion prévisionnelle qui en plus des missions de gestion, d'anticipation et de prévision des compétences et des potentiels pour de satisfaire des besoins futurs, il s'occupe aussi de la gestion de carrières et des mobilités. Voilà pourquoi nous jugeons que ce chef de service est le mieux placé pour nous communiquer toutes les informations nécessaires afin d'accomplir notre travail. Les questions du guide d'entretien sont organisées de façon à faire suivre un déroulement logique à la personne interviewée. Elles sont regroupées autour de trois axes à savoir :

Axe 1 : Connaissances et Knowledge Management (KM)

Cet axe regroupe quatre questions qui nous permettront de connaître les perceptions du responsable **RH** et la vision de l'entreprise quant à la prise en compte des connaissances et de leur gestion et les dispositifs mis en place pour dans ce sens.

Axe 2 : Capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

Ce deuxième axe regroupe trois questions dont l'objectif est de connaître si l'entreprise préserve et capitalise ses connaissances dans une optique d'incitation, de motivation et d'apprentissage organisationnel des employés.

Axe 3 : la mémoire organisationnelle, partage et transfert des connaissances

Ce dernier axe regroupe quant à lui six questions qui vont nous aider à comprendre et connaître la perception du responsable **RH**, la culture de l'entreprise et identifier l'existence d'une démarche ou au moins d'une volonté ou motivation de préserver et transférer les savoirs de l'entreprise notamment pour anticiper les départs des employés et la perte du capital connaissances détenues par ces derniers.

1.2.3. La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien

Pour l'analyse des données issues de notre étude qualitative par un entretien, nous allons essayer de comparer ce que nous avons avancé dans le cadre théorique avec les réponses du responsable **RH**.

1.2.4. La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative à travers une enquête sur terrain par le biais d'un questionnaire. Ce type d'outil paraît le plus approprié étant donné la nature des questionnements soulevés et la nature des résultats que nous souhaitons obtenir. Notre choix s'est orienté vers cette technique eu égard de leur pertinence et des connaissances valables qu'elles peuvent apporter. Nous considérons que cette

technique va nous aider à récolter le maximum de données possibles tout en étant en contact direct avec les personnes interrogées. Ceci nous permettra également de comprendre encore plus les pratiques déployées sur le terrain quant à la pratique de gestion et du transfert des connaissances.

Nous avons mené notre enquête auprès d'un échantillon de **50** employés de la **DRGB** Bejaia. Le choix de notre échantillon a été tributaire de la bonne volonté et de la disponibilité des responsables des employés. Nous avons collecté **36** questionnaires sur les **50** distribués. Notre échantillonnage a touché les trois niveaux hiérarchiques : Cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution. Cependant, nous tenons à préciser que par manque de disponibilité de certains employés suite aux congés, au régime de travail et le rejet des questionnaires par certains employés qui est justifié par le manque de temps, nous n'avons pas pu rassembler plus de **36** questionnaires. Pour atteindre l'objectif de l'enquête, nous avons optés pour des questions fermé, semi-ouvertes et à choix multiple afin de récolter un maximum de détails. Notre questionnaire est structuré en trois axes que nous présenterons comme suit :

Axe 01 : Profil du répondant

Cet axe est composé de **05** questions, qui ont pour objectif de mieux positionner le répondant.

Axe 02 : Stockage des informations, connaissances et documentations

Composé de **02** questions, qui ont pour objectif d'identifier la perception des employés quant au stockage des connaissances et formalisation de la procédure de travail.

Axe 03 : Besoins et satisfaction du KM

Il regroupe 05 questions, qui nous permettront de comprendre la vision de l'entreprise et les perceptions des employés quant à la gestion des connaissances.

Axe 4 : Acquisition, partage, capitalisation et transfert des connaissances

Il regroupe **05** questions, qui nous permettront de comprendre comment l'entreprise formalise, capitalise et transfère les connaissances et quels sont les difficultés et obstacles à la mise en place d'une démarche de gestion et de transfert des connaissances.

1.2.5. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaires

L'analyse des données issues de notre enquête par questionnaires a été réalisée en deux étapes : D'abord, nous avons entamé la saisie des données contenues dans les questionnaires et puis, nous avons procédé à leur prétraitement. Après l'étape de conception et d'analyse, chaque document a été saisi sur Excel. Ensuite, la codification, le traitement et l'analyse statistique des

données ont été accomplis avec le logiciel "SPSS version 20". Enfin, nous avons présenté les différents résultats sous forme de tableaux et graphes.

Concernant les traitements statistiques réalisés pour mettre en évidence les informations de cette étude, nous avons utilisé deux formes de tableaux dans le dépouillement, à savoir, la méthode dite de tri vectoriel (tri plat), puis la méthode de tri matriciel (tri croisé). Nous avons réalisé des tris à plat des données avec l'établissement de la distribution des fréquences pour toutes les variables sous forme de tableaux. Aussi pour chaque question, nous avons calculé le nombre de réponses obtenues par chaque modalité figurant dans la question. Cette distribution des fréquences est relative. Le simple examen de ces tableaux va nous permettre de :

- Déterminer les erreurs d'enregistrement commises lors de la saisie ;
- Dégager les principaux résultats de l'enquête ;
- Identifier les zones qui demandent une interprétation ;
- Identifier les zones qui demandent des analyses supplémentaires.

Pour mieux expliquer certaines variables et la nature de corrélations existantes entre elles, nous avons réalisé des tris-croisés.

Section 02 : Analyse et discussion des résultats de l'entretien

Dans cette section, nous allons présenter en premier lieu les résultats obtenus de l'entretien avec le chef de service gestion prévisionnelle, par la suite nous passerons à l'analyse de ces résultats pour enfin synthétiser les réponses de ce même responsable.

2.1. Présentation des résultats de l'entretien

Notre entretien avec le responsable RH a durée **50** minutes, les résultats seront présentés comme suit :

Axe 1 : Connaissances et Knowledge Management (KM)

Q1. Sous quelles formes l'information parvient-elle aux différents acteurs dans votre entreprise ?

Sonatrach s'est dotée ces dernières années d'une messagerie Outlook interne accessible uniquement pour les cadres et quelques employés de la maîtrise occupant des postes sensibles et cela même de l'extérieur à l'aide de ce qu'on appelle web-mail tandis qu'en interne, l'accès s'effectue à l'aide d'une connexion personnalisée à l'aide du Wan-mail. Cette messagerie permet aux managers junior et senior ainsi qu'aux responsables hiérarchiques et opérationnels

de Sonatrach d'accéder à l'information, de répondre aux correspondances de services notamment dans les cas d'urgence et cela à travers des accès personnalisés.

Q2. Existe-t-il un centre de documentation et de conservation des informations, donnée ou des savoirs de l'entreprise ?

Sonatrach est dotée d'une direction communication qui est chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH, considéré comme étant un canal officiel de communication intra-entreprise. Toutes les activités de l'entreprise, les instructions et ordres de services destinés aux responsables de services et de structures sont diffusées. Les correspondances émanent de la direction générale et destinée aux responsables de la **DRGB** sont toujours accompagnées par des notes internes afin d'explicitier le contenu et surtout désigner qui fera quoi pour répondre et exécuter les instructions de la **DG**.

Sonatrach est dotée d'un centre d'archive où sont archivés et classés tous les documents de travail et d'un portail qui est actuellement en phase de développement accessible via Intranet (Wan mail) et Internet (web mail). Là où les activités de l'entreprise sont diffusées ainsi que toutes les procédures et manuels techniques et de gestion.

Q3. D'après la définition du KM, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre organisation ? Pourquoi ?

A Sonatrach, on peut parler beaucoup plus d'une gestion de l'information et/ou des données plutôt que de la gestion des connaissances ou du **KM**. C'est une gestion de l'information ou si l'on peut dire une politique d'information et de communication soutenue par les TIC.

Q4. L'organisation forme-t-elle son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?

Aucune formation n'a été programmée ni prévue dans ce sens. Tous les efforts de la direction sont focalisés sur la gestion technique de l'information et des données c'est-à-dire la maîtrise et l'utilisation de l'outil informatique et des **TIC**.

Axe 2 : Capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

Q5. Dans un contexte d'apprentissage collectif et en tant que cadre dirigeant d'entreprise, est-ce que vous encouragez l'échange et le partage des connaissances entre collaborateurs ? Comment vous procédez ?

Pour le service gestion prévisionnelle, on partage l'information et la connaissance en interne, avec les autres services du département RH ou même avec les autres départements de la DRGB. Mais ce partage reste beaucoup plus informel et une initiative individuelle, car l'entreprise ne

s'est pas dotée à ce jour d'une politique de partage ou de formalisation des connaissances ou des savoirs intra organisationnel.

Q6. Sous quelle forme vous préservez les connaissances (le savoir-faire) dans votre entreprise ?

À part les procédures formelles diffusées sur le portail de l'entreprise, le reste des connaissances ou des savoirs détenus par les employés ne sont jamais capitalisés ni formalisés. Cela pour deux raisons : La première est la non-adoption de la DG d'une politique claire en ce sens c'est-à-dire l'adoption d'une démarche **KM**. Y a lieux de préciser ici que toutes les décisions en termes de management et de politique ou bien même de stratégie émanent de la direction générale. La deuxième raison est liée à la culture des individus qui ne sont pas toujours motivés ou prédisposés à partager leurs savoirs avec les autres sauf quelques exceptions bien sûr.

Q7. Avez-vous communiqué ce processus à tous vos employés ?

Non, ce processus n'est pas communiqué pour tous les employés, par contre il est diffusé aux collègues du service gestion prévisionnelle et même pour certains employés motivés du département **RH** et bien sûr j'insiste toujours sur le caractère informel et l'initiative individuelle pour le faire.

Axe 3 : la mémoire organisationnelle, partage et transfert des connaissances

Q8. Quelles sont les bases documentaires (fiche de poste, bilan des compétences, référentiel des métiers, procédures, rapports d'activité, comptes rendus de mission ...autres) utilisées pour construire votre mémoire organisationnelle ?

Concernant les fiches de postes, la DRGB est dotée de procédures, mais qui sont élaborées en interne et elles ne sont jamais transmises ni validées par la direction générale. C'était une initiative interne dans l'objectif de synthétiser les tâches et les activités de tous les postes et cela pour une bonne organisation interne (définir qui va faire quoi) et pour les utiliser lors des conflits internes entre employés ou entre employés et leurs responsables concernant l'exécution et l'accomplissement des tâches. En 2016 et par initiative individuelle, au service gestion prévisionnelle, nous avons scanné tous les documents du service (demandes et doléances, réponse aux doléances des employés, les instructions, les comptes rendus des activités, les procès-verbaux de réunions, ...) afin de les archiver sous format numérique et faciliter leur exploration dans le futur. Cette procédure nous a pris beaucoup de temps et d'efforts, mais le résultat aujourd'hui est le gain de temps dans la recherche de certaines informations ou données du passé.

Q9. L'organisation possède-t-elle une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances) ?

À part le portail de Sonatrach qui peut devenir dans un futur proche un outil de partage des connaissances efficace et cela grâce à la formalisation et à la capitalisation des savoirs au niveau de tous les services et structures. Mais la réussite d'un tel projet est conditionnée par la volonté et la motivation de la direction générale quant à l'adoption du **KM** dans les grandes orientations stratégiques lors de l'élaboration des politiques de l'entreprise.

Q10. Comment faites-vous pour éviter les pertes de connaissances suite à la mobilité (promotion et mutation), aux départs en retraite, aux changements continuels d'organisation évolution des technologies et des métiers) ?

Concernant le changement technologique, Sonatrach a toujours élaboré un plan de formation parallèlement à chaque acquisition d'une nouvelle technologie, technique ou procédé. Le plan de formation annuel prend en charge aussi les nouvelles recrues afin de les intégrer dans leurs métiers et leurs postes et bien sûr les doter des savoirs pratiques nécessaires à l'accomplissement et la maîtrise de leurs tâches et missions. Pour la mobilité et les départs, n'en retraite, aucune mesure prévisionnelle ni anticipative concrète pour parer aux problèmes de perte des connaissances détenus jusque-là par les employés concernés. Ces dernières années, l'entreprise a perdu un énorme potentiel inestimable de connaissance à cause des départs en retraites ou bien même des départs volontaires.

Q11. Avez-vous mis ou envisagez-vous de mettre en place un processus de gestion de la connaissance ?

Le problème à Sonatrach réside dans la centralisation de la décision et du management en général. Même si au niveau de la DGRB, nous avons pris conscience de ce problème, notre marge de manœuvre reste très réduite quant à la prise de décision ou d'initiative formelle dans ce sens.

Q12. Actuellement, la gestion de la connaissance fait-elle partie de l'une des priorités de votre entreprise ?

À part le portail de l'entreprise que nous avons cité précédemment et qui s'articule plus sur la diffusion de l'information et des données concernant les activités et les événements, la gestion des connaissances et du potentiel savoir de l'entreprise n'est pas une priorité aujourd'hui.

Q13. À part les départs, existe-t-il d'autres facteurs qui incitent votre entreprise à implanter ce processus de KM ?

Oui certainement, le processus **KM** permet d'une part, aux employés l'acquisition de nouvelles connaissances et la maîtrise des activités afin d'atteindre la performance. D'autre part, il permet à l'entreprise :

- De conserver son cœur de métiers et son potentiel savoir.
- Le gain de temps en apprentissage et en formation notamment pour les nouvelles recrues
- Eviter de refaire les mêmes erreurs du passé
- Assurer sa pérennité en optimisant l'utilisation de ses ressources

2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien

Nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur la place de la gestion de la connaissance **KM**, de la capitalisation et du transfert de ces dernières au sein de la DRGB :

Compte tenu de la réponse à la première question, on peut dire que l'information qui est considérée comme un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui en un sens circule à l'intérieur de la structure de l'entreprise à l'aide des moyens technologiques avancés en occurrence la messagerie Outlook. On constate ici que l'entreprise maîtrise la gestion de l'information et met tous les moyens nécessaires pour y parvenir.

Pour la réponse à la deuxième question, nous constatons que Sonatrach archive ses documents de travail dans un centre d'archivage, diffuse et partage des données et des informations sur une messagerie électronique Outlook. Ici nous tenons à préciser que les connaissances de l'entreprise ne sont ni stockées ni partagées vu la difficulté de le faire, car elles ne sont jamais capitalisées et formalisées.

Concernant la réponse à la troisième question, nous pouvons déduire que la DRGB a mis en place des dispositifs de gestion de l'information et des données, mais jamais une démarche de **KM**, car cette dernière n'a pas encore fait l'objet de réflexion au niveau de la direction générale, l'utilisation de TIC et de la messagerie révèle la gestion de l'information et occupe une place importante au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la réponse à la quatrième question, nous constatons que Sonatrach ne ménage aucun effort quant à la prise en compte de la formation des employés notamment les responsables dans les plans de formation dont les budgets annuels sont considérables. L'entreprise consacre une grande partie de son budget alloué à la formation pour former les nouvelles recrues et les employés nouvellement installés à de nouveaux postes et cela afin de les doter des savoirs nécessaires à l'exécution et l'accomplissement des nouvelles tâches, missions et responsabilités. L'entreprise aurait économisé beaucoup de temps et d'argent avec l'adoption d'une démarche de gestion et de transfert des connaissances sans compter la valeur du potentiel savoir qu'elle pourra préserver et transmettre surtout aux jeunes générations d'employés après sa capitalisation.

Concernant la réponse à la cinquième question, nous n'avons constaté qu'aucun processus formel d'échange et de transfert des connaissances dans le cadre d'un apprentissage organisationnel. Au sein du service gestion prévisionnelle, une initiative individuelle existe dans ce sens. Ici l'entreprise n'est pas dotée d'une politique de partage ou de formalisation de connaissances ou des savoirs intra organisationnel. Pour Sonatrach, la politique d'échange et de partage des connaissances doit être formulée au niveau de la direction générale afin d'inciter et de motiver tout employé notamment les responsables à la capitalisation et l'échange des connaissances entre les membres les différents collaborateurs. Le caractère formel de cette activité lui donnera plus de crédibilité chez les employés de l'entreprise.

Pour la réponse à la sixième question, la responsable RH nous a donné plus de précision quant à l'utilisation du portail de Sonatrach utilisé pour stocker et diffuser les activités de l'entreprise ainsi que les procédures formelles scannées et mise au profit des cadres et quelques agents de maîtrise possédant un accès personnalisé à ce portail. Dans la troisième section du premier chapitre et parmi les outils du KM cités nous retrouvons le portail. Ce dernier est une sorte de site fédérateur conçu selon un schéma quasi invariable. Il comprend une page d'accueil qui répertorie les grands titres suivant l'organisation des informations décidée par l'entreprise. Dans ce portail, nous pouvons retrouver les outils décrits précédemment, mais dont l'accès est régi par des liens hypertextes. Il faut réadapter cet outil en permanence. Ici l'entreprise pour remédier à ce dysfonctionnement et cette perte de connaissances, doit adopter une démarche de KM et/ou utiliser l'une des méthodes de capitalisation ou de transfert des connaissances ainsi

que ce portail comme outil. L'incitation et la motivation des employés quant à ces dispositifs de gestion et de transfert des connaissances conditionnent leur succès.

En nous référant à la réponse de la septième question, nous constatons que le processus informel pratiqué par initiative individuel au sein du service gestion prévisionnelle ne peut être diffusée ou généralisé à l'ensemble des structures de l'entreprise. La gestion et le transfert des connaissances doivent faire l'objet d'une formalisation ou d'une élaboration de procédures appropriées afin d'éclaircir les démarches et construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise avec toute transparence.

Pour la réponse à la huitième question, nous n'avons constaté que les fiches de postes, procédures et les documents scannés et archivés sous format numérique afin de faciliter leur utilisation. Ces actions peuvent être organisées et formalisées afin de construire la mémoire organisationnelle. Si on fait référence aux auteurs comme [Simon, 1996]. « *Un ensemble structuré de connaissances attaché à l'expérience de l'entreprise dans un domaine donné* » ou [Euzenat, 1996] qui considère lui aussi la mémoire d'entreprise comme « *une base de connaissances et du savoir-faire d'un ensemble d'individus travaillant dans une entreprise spécialisée* ». On déduira que la construction de cette mémoire à Sonatrach est possible dans l'objectif est de recueillir, de préserver et de transmettre les savoirs acquis, les savoirs qui comprennent à la fois les connaissances détenues par les acteurs et les documents produits ou utilisés par l'entreprise. L'entreprise peut aussi opter pour une modélisation des connaissances pour construire sa propre mémoire organisationnelle.

Concernant la réponse à la neuvième question, nous constatons que la culture de Sonatrach est construite sur la gestion et la diffusion ou même le partage de l'information. À part le portail de Sonatrach qui peut devenir dans un futur proche un outil de partage des connaissances efficace et cela grâce à la formalisation et à la capitalisation des savoirs au niveau de tous les services et des structures. Mais cette réussite est conditionnée par la volonté et la motivation de la direction générale quant à l'adoption du KM dans les grandes orientations stratégiques lors de l'élaboration des politiques de l'entreprise.

La réponse à la dixième question nous amène à constater que Sonatrach n'envisage aucune mesure concernant les pertes de connaissances suite à une mobilité ou un départ à la retraite.

Par exemple, l'entreprise préfère former les nouvelles recrues que de leur transférer les savoirs déjà existants et détenus par les employés. Ici on peut faire référence à la rétention des connaissances citée dans la deuxième section du deuxième chapitre. Dewah la définit comme suit « Elle réfère à tous les systèmes et à toutes les activités qui visent la capture et la préservation des connaissances afin de les garder au sein de l'organisation ». Elle est définie également comme « la capture des connaissances et de l'expertise des employés avant leur départ de l'organisation ». La finalité de cette préservation est l'usage futur de ces connaissances (Dewah 2012, p.198). Doan et al. De leur part l'ont défini comme « La rétention des connaissances insiste sur la préservation des connaissances critiques et qui risque de se perdre avec le départ des compétences (Doan et al. 2011, p.3) ». Alors l'entreprise est censée préserver ses connaissances afin d'éviter tout dysfonctionnement ou difficulté d'apprentissage après une mobilité interne ou externe.

Concernant la réponse à la onzième question, elle nous confirme que bien qu'au niveau de la DGRB, les responsables ont pris conscience de l'importance d'un tel processus, leur marge de manœuvre reste très réduite du moment où le pouvoir de décision est centralisé au niveau de la direction générale. L'importance et les apports de la gestion des connaissances sont cités à la troisième section dans le premier chapitre à savoir : La diffusion de l'excellence au sein de l'organisation, la capacité de prendre les meilleures décisions, permet aussi la diminution de la subjectivité et le traçage des raisons d'une décision par la mise à disposition des informations structurées issues des moyens informatiques classiques et des informations non structurées issues des référentiels de connaissances. Donc, Sonatrach pour le moment ne valorise que la gestion de l'information et des données via son portail et son système d'information.

La réponse à la douzième question, le responsable RH nous a affirmé qu'il souhaite que la gestion des connaissances soit parmi les priorités de l'entreprise vue son importance et les moyens techniques et les outils disponibles. En théorie et dans la troisième section du premier chapitre, nous avons cité que le postulat de base du KM nous explique que ce dernier n'est pas une révolution au sein du monde entrepreneurial, mais une prise de conscience, car presque tout le monde le pratiquait, mais de manière isolée et rudimentaire. Son objectif est donc de passer d'un stade artisanal à un domaine structuré et opérationnel pour les entreprises. Nous pouvons conclure que ce qui convient à Sonatrach est bien de passer du stade artisanal du système

d'information et du portail au stade d'une démarche de gestion des connaissances structurée et formalisée.

Concernant la treizième question, le responsable des **RH** nous a confirmé que la nécessité d'implanter un processus **KM** n'est pas uniquement pour réduire les pertes de connaissances et les difficultés générées après chaque départ d'employés, mais plutôt pour réduire le temps d'action et d'apprentissage notamment pour les nouvelles recrues, éviter de refaire les mêmes erreurs du passé notamment celle liée directement au fonctionnement et à l'utilisation des ressources de l'entreprise. Et enfin, assurer la pérennité en optimisant l'utilisation des ressources de l'entreprise.

2.3. Synthèse des résultats de l'entretien

La synthèse des résultats de notre enquête par entretien effectuée avec le chef de service gestion prévisionnelle est la suivante :

- l'entreprise maîtrise assez bien la gestion de l'information et met tous les moyens nécessaires pour y parvenir.
- l'entreprise utilise les moyens technologiques pour gérer ses informations et ses données.
- l'entreprise possède un centre d'archive où tous les documents de travail sont stockés
- l'entreprise ne gère pas ses connaissances et ses savoirs.
- l'entreprise a mis en place un dispositif de gestion de l'information en occurrence la messagerie Outlook.
- L'entreprise ne forme jamais ses employés à la gestion des connaissances.
- l'entreprise consacre des moyens considérables pour former les nouvelles recrues.
- l'entreprise ne capitalise pas les compétences disponibles afin de les transmettre aux jeunes générations.
- absence de processus formel d'échange et de transfert des connaissances dans le cadre d'un apprentissage organisationnel.
- Sonatrach ne motive pas ses employés à la capitalisation et l'échange des connaissances.
- L'utilisation d'un portail pour stocker et diffuser les activités de l'entreprise ainsi que les procédures formelles.
- Aucune démarche n'est envisagée pour construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise.

- L'entreprise a numérisé et scannés tous les documents afin de les archiver sous format numérique et faciliter leur exploitation.
- L'entreprise peut opter à la modélisation des connaissances pour construire sa propre mémoire organisationnelle à l'aide des moyens technologiques disponibles.
- La culture de Sonatrach est fondée sur la gestion et la diffusion ou même le partage de l'information.
- Sonatrach n'envisage aucune mesure en réponse à la perte de connaissances.

Section 03 : Analyse et discussion des résultats du questionnaire

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questionnements, nous avons adopté une démarche quantitative à travers une enquête de terrain par le biais d'un questionnaire. Ce type d'outil paraît le plus approprié étant donné la nature des questionnements soulevés et la nature des résultats que nous souhaitons obtenir.

3.1. Présentation et analyse de l'enquête

À travers cette section, nous allons présenter les données et les résultats issus de notre enquête par questionnaires effectués auprès de la DRGB de Sonatrach de Bejaia, puis nous essayerons de les analyser et de les discuter. Après avoir élaboré puis distribué 50 questionnaires, nous avons veillé à ce que chaque questionnaire soit bien compris, complètement rempli et à restituer sur le champ afin d'éviter tout écartement d'un questionnaire incorrectement rempli. Mais malgré cela nous avons collecté seulement **36** questionnaires sur les **50** distribués. Nous allons commencer par le profil des répondants pour mieux les positionner.

3.1.1. Le dépouillement (Profil du répondant)

Tableau 10 : Le dépouillement par catégorie d'âge et par genre

		Âge								Total
		[16-30 ans [[30-40[[40-50[Plus de 50 ans		
		eff	en %	eff	en %	eff	en %	eff	en %	
Sexe	Homme	1	25,0%	4	50,0%	14	77,8%	5	83,3%	66.66 %
	Femme	3	75,0%	4	50,0%	4	22,2%	1	16,7%	33.33 %
	Total	4	100,0%	8	100,0%	18	100,0%	6	100,0%	100.0%

Source : Établie par nos soins à partir des données collectées

Nous constatons d'après les résultats de ce présent tableau que le pourcentage des hommes est de 66.66 % et dépasse largement celui des femmes qui est de 33.33 %. La tranche d'âge la plus dominante est celle des [40-50 ans] avec un pourcentage de 50 % dont 22.22 % de cette tranche d'âge sont des femmes, puis celle des [30-40 ans] avec un pourcentage de 22.22 % dont 50% de cette catégorie sont des femmes. En troisième position, la tranche d'âge des [+50 ans] pour un taux de 16.66 % dont une seule femme avec un pourcentage de 16.7 % dans la même catégorie. Enfin en quatrième position, la tranche d'âge [16-30[ans avec seulement 11.11 % dont la majorité sont des femmes à savoir 75 % de cette tranche d'âge. Il est sujet à savoir que l'écart constaté entre les deux genres est dû à la nature du travail au sein de la DRGB qui nécessite la présence sur le terrain, et parfois un travail physique avec une multitude de dangers et risques, ainsi qu'un travail posté dans 70 % des postes et fonctions de l'entreprise et cela pour assurer la permanence et la continuité des activités. Les femmes sont généralement orientées vers les tâches administratives ou d'entretien.

Tableau 11 : Le dépouillement par catégorie d'âge et par expérience professionnelle

		Age							
		[16-30 ans [[30-40[[40-50[Plus de 50 ans	
		eff	en %	eff	en %	eff	en %	eff	en %
Expérience professionnelle	- 2 ans	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	[2-7 ans [4	100,0%	5	62,5%	3	16,7%	0	0,0%
	[7-15 ans [0	0,0%	3	37,5%	8	44,4%	0	0,0%
	+ 15 ans	0	0,0%	0	0,0%	7	38,9%	6	100,0%
	Total	4	100,0%	8	100,0%	18	100,0%	6	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

D'après ce tableau, le taux le plus élevé par rapport à l'expérience professionnelle de notre échantillon est relevé chez la catégorie des plus de 15 ans d'expérience avec un pourcentage de 36.11 % où 53,84 % ont un âge qui varie entre 40 et 50 ans et 46.15 % sont âgés de plus de 50 ans. La catégorie des 2 à 7 ans d'expérience est à hauteur de 33.33 % dont 41.66 % dans cette catégorie leur âge varie entre 30 et 40, 33.33 % sont âgés entre 16 et 30 et le reste de cette catégorie à savoir les 25% leur âge varie entre 40 et 50 ans. La catégorie avec une expérience de 7 à 15 enregistre quant à elle un taux de 30.55 % avec une majorité dont l'âge variant entre 40 et 50 ans avec une proportion de 72.72 % et 27.27 % dont leur âge varie entre 30 et 40. La tranche d'âge la plus élevée de notre échantillon est celle de 40 à 50 ans avec un pourcentage

de 50 %, suivie de celle de 30 à 40 ans avec 22.22%. Puis celle des plus de 50 ans avec un pourcentage de 16.66 et enfin la tranche d'âge 16 à 30 avec un taux de 11.11%

Les employés questionnés les plus expérimentés sont plus au moins jeunes et ne dépassent pas l'âge de 50 ans. Cela est dû à plusieurs raisons comme le départ massif en retraite, la mobilité externe ainsi que le rajeunissement de la pyramide des âges à travers une politique de recrutement fondée sur les critères d'âge et de compétence. Le faible taux enregistré chez les moins 16 à 30 ans est dû d'une part au faible taux de recrutement ces dernières années. Il y a lieu de préciser que la politique de recrutement de Sonatrach aujourd'hui vise à attirer les meilleurs talents fraîchement diplômés pour leur infliger la culture Sonatrach. D'autre part cela est dû à l'acquisition des nouvelles technologies qui fonctionnent avec un effectif très réduit notamment dans le domaine de l'automatisation des équipements ce qui a influencé le nombre de nouvelles recrues ces dernières années.

Tableau 12 : Le dépouillement par niveau d'instruction et par le genre

		Sexe			
		Homme		Femme	
		Effectif	En %	Effectif	En %
Niveau d'étude	Primaire	1	4,2%	1	8,3%
	Moyen	3	12,5%	1	8,3%
	Secondaire	8	33,3%	1	8,3%
	Universitaire	12	50,0%	9	75,0%
	Total	24	100,0%	12	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Les données du tableau ci-dessus démontrent que la plupart des interrogés sont du niveau universitaire avec un taux de 58.33% dont 42.85 % de cette catégorie sont des femmes tel que 75 % des femmes interrogées sont des universitaires. Suivi du niveau secondaire avec un taux de 25% dont 2.77 % sont des femmes et 8.3. % des femmes interrogées sont du niveau secondaire. La catégorie du niveau d'étude moyen se positionne en troisième place avec des taux respectivement de 11.11 % dont une seule femme à hauteur de 25 % dans cette catégorie et un pourcentage de 8.3 % des femmes interrogées sont du niveau moyen. Enfin la dernière catégorie qui est le niveau primaire ou seuls un homme et une femme sont enregistrés avec des taux respectifs de 2.77 % pour les deux genres. 8.3 % des femmes interrogées sont du niveau primaire.

À travers ce résultat, nous pouvons constater que la majorité des employés interrogés à la DRGB sont des cadres ce qui est un résultat logique quant à la politique de recrutement qui permet aux universitaires d'accéder aux postes de cadres et satisfaire son besoin en compétences très appréciées notamment les ingénieurs et cela dans le but d'améliorer le niveau intellectuel. Mais aussi la réponse à l'adoption de la démarche RSE à partir 2003 et cela avec la contribution active aux programmes visant au développement durable et à la création de richesses, en privilégiant l'investissement dans la création d'emplois. Le niveau secondaire s'explique par les anciens qui étaient recrutés sur la base de niveau, puis promus au long de leurs carrières.

Tableau 13 : Le dépouillement par niveau d'instruction et par l'âge

		Age							
		[16-30 ans [[30-40[[40-50[Plus de 50 ans	
		Eff	En %	Eff	En %	Eff	En %	Eff	En %
Niveau d'étude	Primaire	0	0,0%	0	0,0%	1	5,6%	1	16,7%
	Moyen	0	0,0%	3	37,5%	0	0,0%	1	16,7%
	Secondaire	2	50,0%	1	12,5%	4	22,2%	2	33,3%
	Universitaire	2	50,0%	4	50,0%	13	72,2%	2	33,3%
	Total	4	100,0%	8	100,0%	18	100,0%	6	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Ces données montrent que la population active de notre échantillon est située majoritairement dans la tranche d'âge de 40-50 ans avec un taux de 50% sur le total des interrogés dont 72.2 % sont des universitaires, 22.2 % de niveau secondaire et un seul employé de niveau primaire. La deuxième place est affectée à la tranche d'âge plus jeune 30 à 40 ans avec un taux de 22.22 % dont 50 % d'universitaires, 12.5 % de niveau secondaire et enfin 37.5 % de niveau moyen. La troisième place est celle de la catégorie d'âge allant de 50 ans et plus où un taux de 16.66 % est enregistré dont un pourcentage de 33.3 % respectivement pour les catégories d'universitaires et du niveau secondaire. Un taux 16.7 % des effectifs interrogés est également enregistré respectivement pour les niveaux moyens et primaires. La dernière place est bien celle de la catégorie d'âge des plus jeunes en occurrence la tranche des 16-30 ans où on constate un taux total de 11.11 % reparti en égalité entre les deux catégories d'universitaires et du niveau secondaire. Ces résultats démontrent que le taux des effectifs employés à Sonatrach est plus élevé chez la catégorie des 40-50 et un peu moins pour la catégorie des 30-40 ans et faible pour la catégorie de plus jeune dont la majorité sont du niveau universitaire et secondaire. Cela

explique les orientations de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines basée sur l'acquisition des compétences et de hautes qualifications pour satisfaire les besoins immédiats et construire son « potentiel compétence » futur qui va soutenir l'internationalisation de Sonatrach et lui assurer une compétitivité durable sur les marchés mondiaux.

3.1.2. Stockage des informations, connaissances et documentations

a) Stockage des informations

Tableau 14 : Stockage d'information et de documentation en fonction du niveau d'étude

		Niveau d'étude							
		Primaire		Moyen		Secondaire		Universitaire	
		eff	en %	eff	en %	eff	en %	eff	en %
Stockage d'information et de documentation	Non	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Parfois	2	100,0%	4	100,0%	2	22,2%	3	14,3%
	Souvent	0	0,0%	0	0,0%	7	77,8%	18	85,7%
	Total	2	100,0%	4	100,0%	9	100,0%	21	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Les données du tableau montrent que 85.7 % des universitaires interrogés stockent souvent les informations et les documents de travail et 14.3 % prétendent les avoir stockés occasionnellement. 77.8 % de niveau secondaire a confirmé qu'ils stockent souvent des informations et documentation et 22.2 % les stocks occasionnellement. Les quatre agents interrogés de niveau moyen ont déclaré qu'ils ne les stockent qu'occasionnellement. Les deux agents de niveau primaire interrogés le font que parfois. Ces résultats nous orientent à dire que le volume d'information et de documentation stocké par les universitaires et les employés de niveau secondaire est beaucoup plus important par rapport aux autres catégories de niveau d'étude moyen et primaire. Cela est dû en premier lieu au volume d'information et de documentation qui transite au niveau des structures ou sont affectés ou placés les universitaires et ceux qui ont le niveau d'étude secondaire vue la nature des tâches et des responsabilités assignées à chaque catégorie. Le deuxième argument qui peut justifier ces résultats obtenus est bien le niveau d'instruction qui fait que les niveaux universitaire et secondaire sont plus éveillés et plus sensibilisés que les niveaux moyens et primaires en matière de stockage d'informations et de documents de travail.

Tableau 15 : Stockage d'information et de documentation en fonction des catégories socioprofessionnelles

		Catégories socioprofessionnelles							
		Exécution		Maîtrise		Cadre		Total	
		eff	en %	eff	en %	eff	en %	eff	en %
Stockage d'information et de documentation	Non	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	Parfois	4	66,7%	5	55,6%	2	9,5%	11	30,6%
	Souvent	2	33,3%	4	44,4%	19	90,5%	25	69,4%
	Total	6	100,0%	9	100,0%	21	100,0%	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

D'après les résultats du tableau ci-dessus, on constate chez la totalité des interrogés que 69.4 % stockent souvent les informations et les documentations tandis que 30.6 % prétendent avoir stockés des informations et des documentations occasionnellement. 90.5 % des cadres interrogés ont déclaré avoir recouru souvent au stockage des informations et des documents de travail tandis que 9.5 % ont déclaré qu'ils stockent les informations et les documentations occasionnellement. Pour la catégorie maîtrise, 44.4 % déclarent avoir recouru souvent au stockage de l'information et de la documentation de travail, tandis qu'un taux plus important qui s'élève à 55.6 % ne stocke les informations et les documentations qu'occasionnellement. Pour la catégorie d'exécution, seuls 33.3 % des interrogés déclarent avoir recouru souvent au stockage des informations et des documentations contre un taux plus élevé qui avoisine les 66.7 % qui stockent les informations et les documentations occasionnellement. Il y a lieu de constater ici que les cadres et les agents de maîtrise sont beaucoup plus favorables quant au stockage des informations et des documentations par rapport à la catégorie des agents d'exécution. Ceci est expliqué par le niveau d'instruction et le niveau de sensibilisation des employés interrogés.

b) Forme de stockage de connaissances

Tableau 16 : Forme de stockage de connaissances

		eff	en %
Forme de stockage	Papier	16	44,4%
	Électronique	20	55,6%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Le tableau ci-dessus démontre que 55.6 % des interrogés ont déclarés que les connaissances sont stockées sous format électronique tandis que 44.4 % nous ont informés que les

connaissances sont stockées sous format papier. Ce qu'il y a lieu de constater et de confirmer ici tout en s'appuyant sur les résultats de l'entretien avec le chef de service gestion prévisionnelle, les connaissances sont stockées sous format papier, format électronique ou les deux formats en même temps. Ce qui diffère d'un service à un autre est bien la nature de la connaissance, sa valeur et son utilisation.

c) Formalisation des procédures

Tableau 17 : Formalisation des procédures

		eff	en %
Formalisation des procédures	Oui	27	75,0%
	Non	9	25,0%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Ce tableau nous renseigne sur la formalisation des procédures de travail au niveau de la DRGB de Bejaia. 75 % des interrogés disent que les procédures sont formalisées tandis que 25% ont donné une réponse négative. Compte tenu des résultats de l'entretien obtenus auprès du chef service gestion prévisionnelle, nous pouvons dire qu'une grande partie des procédures de travail ont été élaborées au niveau de la DRGB, mais certaines procédures sont toujours en attente de formalisation ou de validation au niveau de la direction générale détentrice du pouvoir de décision en matière de management et d'investissement. La centralisation de la décision s'avère parfois un frein au bon fonctionnement au niveau local vu la spécificité de certains métiers et activités notamment celles liées directement aux nouvelles techniques, procédés ou même les technologies acquises ou adoptées par Sonatrach ces dernières années.

d) Motifs d'absence de formalisation de procédures

Tableau 18 : Motifs d'absence de formalisation de procédures

		Motifs d'absence de formalisation de procédures	
		eff	en %
Temps	Oui	29	80,6%
	Néant	7	19,4%
	Total	36	100,0%
		eff	en %
Compétence	Oui	30	83,3%
	Néant	6	16,7%
	Total	36	100,0%

		eff	en %
Coût	Oui	0	0,0%
	Néant	36	100,0%
	Total	36	100,0%
		eff	en %
Utilité	Oui	05	13.9 %
	Néant	31	86.1 %
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

À travers les résultats de ce tableau, concernant les réponses à la question sur les motifs d'absence de formalisation des procédures, nous constatons que 80.6 % des interrogés ont confirmé que le temps est bien un motif justifiant l'absence de formalisation des procédures de travail tandis que 19.4 % disent que le temps n'est pas un motif valable. 83.3 % des interrogés disent que la compétence est un motif justifiant l'absence de formalisation des procédures de la DRGB et 16.7 % ont rejeté ce motif. Par contre 100 % des interrogés confirment que le coût n'a aucune incidence sur l'absence de formalisation des procédures de travail. 13.9 % ont répondu par un oui par rapport à l'impact de l'utilité sur l'absence de formalisation des procédures. En parallèle, 86.1% rejettent le motif de l'utilité quant à l'absence des procédures de travail au sein des différentes structures de la DRGB.

Les réponses des interrogés à cette question reflètent bien la réalité, car le coût et l'utilité ne peuvent être des motifs valables justifiant l'absence de formalisation des procédures vu les moyens et la taille de l'entreprise Sonatrach. Par contre le temps et la compétence sont des motifs valables, car d'une part l'entreprise n'a prévu aucune formation sur l'élaboration des procédures et n'a enregistré aucun programme d'accompagnement dans ce sens. Pour le temps, il peut être un motif, car le nombre de cadres qui sont sensés encadrer l'élaboration et la formalisation de ces procédures est proportionnellement très faible (57 cadres au total) devant le nombre total des employés de la DERGB qui est de 793 employés permanents. L'élaboration des procédures nécessite des moyens considérables, des équipes structurées et beaucoup de temps vu la complexité de la mission. Les réponses des interrogés s'avèrent contradictoires par rapport au propos avancé par le responsable RH durant l'entretien. En comparant les réponses des interrogés aux propos du chef de service gestion prévisionnelle qui a déclaré que des procédures formelles sont diffusées sur le portail de l'entreprise, on déduit que d'une part

beaucoup de procédures de travail restent non formalisées, d'autre part l'accès au portail de Sonatrach n'est réservé qu'aux cadres supérieurs et quelques agents de maîtrise.

3.1.3. Besoins et satisfaction du KM

a) Problèmes de l'entreprise liés à la gestion des connaissances

Tableau 19 : Problèmes de l'entreprise liés à la gestion des connaissances

		eff	en %
Manque d'information	Néant	24	66.7%
	Oui	12	33.3%
	Total	36	100.0%
		eff	en %
Surcharge d'information	Néant	30	83,3%
	Oui	6	16,7%
	Total	36	100,0%
		eff	en %
Répétition des erreurs	Néant	26	72,2%
	Oui	10	27,8%
	Total	36	100,0%
		eff	en %
Perte de connaissance après départ	Néant	22	61,1%
	Oui	14	38,9%
	Total	36	100,0%
		eff	en %
Faible partage de connaissances	Néant	14	38,9%
	Oui	22	61,1%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

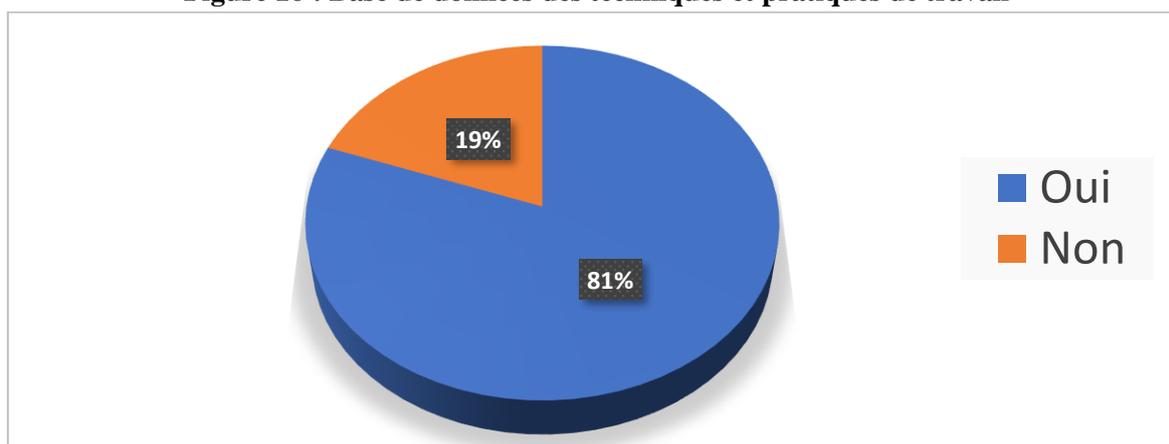
L'analyse de ce tableau relève que 33.3% des interrogés trouvent que le manque d'information pose un sérieux problème à la gestion des connaissances au sein la DRGB tandis que 66.7 % déclarent le contraire. Puis, 16.7 % de l'effectif interrogé affirment que le problème de l'entreprise en matière de gestion des connaissances est lié à la surcharge d'information tandis que 83.3 % affirment le contraire. Aussi, 27.8 % des interrogés ont confirmé que le problème de la gestion des connaissances dans l'entreprise est lié à la répétition des erreurs du passé par contre 72.2 % ont confirmé que la répétition des erreurs du passé ne pose aucun problème en matière de gestion des connaissances.

Tandis que 38.9 % des répondants à la question ont affirmé que le problème de la gestion des connaissances de l'entreprise est dû à la perte de connaissance après chaque départ d'employé par contre que 61.1 % des interrogés affirment le contraire. Pour le faible partage de connaissances, 61,1% ont avancé que ce problème a un lien direct avec la gestion des connaissances, parallèlement 38.9 % affirment que le partage de connaissances ne pose aucun problème en matière de gestion des connaissances.

Les réponses des interrogés à cette question sont dans la même longueur d'onde avec les propos avancés par le responsable RH durant l'entretien. C'est-à-dire, la perte de connaissances lors des départs des employés et le faible partage de ces dernières sont un frein à la gestion des savoirs détenus par l'entreprise.

b) Base de données des techniques et pratiques de travail

Figure 16 : Base de données des techniques et pratiques de travail



Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

D'après la figure ci-dessus, 81% des interrogés ont confirmé l'existence des bases de données où les techniques et les pratiques de travail sont stockées. Tandis que 19 % ont niés catégoriquement l'existence de ce genre de base de données. Pour mieux comprendre, on peut joindre ces réponses avec les propos du responsable RH qui a confirmé auparavant l'existence d'un portail, actuellement en phase de développement accessible via Intranet (Wan mail) et Internet (web mail). Ce portail abrite toutes les activités de l'entreprise, ses procédures ainsi que les manuels techniques et de gestion. Pour les 19% des répondants qui ont niés l'existence de ces bases de données, ça ne peut être expliqué que par les restrictions d'accès à ce portail à l'ensemble des employés de la DRGB.

*c) Collecte et stockage des informations et des connaissances***Tableau 20 : Collecte et stockage des informations et des connaissances**

		eff	en %
Collecte et stockage de l'information et de connaissances	Rarement	16	44,4%
	Occasionnellement	10	27,8%
	Fréquemment	10	27,8%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Ce tableau laisse apparaître que 44.4 % des enquêtés déclarent que la collecte et le stockage d'informations et de connaissances n'est effectuée que rarement. Ils ne sont qu'à un taux de 27,8% qui déclarent qu'occasionnellement, les informations et les connaissances sont collectées au sein de l'entreprise. Tandis que 27.8% des interrogés confirment que la collecte des informations et des connaissances à la DERGB est pratiquée fréquemment. Ces réponses confirment l'absence de culture d'entreprise fondée sur la valorisation, la collecte et le stockage des informations et des connaissances.

Le stockage des connaissances consiste à transcrire les connaissances de façon structurée afin qu'elles soient rapidement disponibles et exploitables. Ce qui va permettre d'externaliser les connaissances existantes dans les individus sous forme tacites pour les rendre accessibles aux autres employés. Les activités de collecte et de stockage se font grâce à divers supports techniques (disque dure, bases de données, documents techniques, manuels, guides, archives. etc.). La facilité d'accès aux connaissances stockées à l'ensemble du personnel peut constituer un point fort de l'entreprise qui adopte une démarche dans ce sens. La DRGB se contente de la collecte et du stockage des informations et des données.

*d) Prise de conscience sur la gestion des connaissances***Tableau 21 : Prise de conscience sur la gestion des connaissances**

		eff	en %
Prise de conscience sur la gestion des connaissances	Non	21	58,3%
	Parfois	13	36,1%
	Souvent	2	5,6%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

D'après les résultats du tableau précédent, nous pouvons constater que la plupart des interrogés c'est-à-dire 58.3% considèrent qu'aucune prise de conscience sur la gestion des connaissances n'a été enregistrée au sein de la DRGB. Tandis que 36.1% ont affirmé que parfois une prise de conscience sur la gestion des connaissances se manifeste au sein de la DRGB. Enfin 5.6% des interrogés, affirment qu'au sein de leur entreprise, la prise de conscience sur la gestion des connaissances est permanente.

Nous pouvons dire que ces réponses reflètent bien la réalité, car à part l'élaboration et la diffusion des procédures de travail et leur mise en ligne sur le portail de Sonatrach, aucune autre mesure n'est prise quant à la capitalisation des savoirs détenus par l'entreprise afin de les transmettre et les partager notamment pour les compétences critiques, les métiers et les activités phares de la DRGB. Cette absence de prise de conscience sur la gestion des connaissances est due à l'insuffisance des politiques GRH pour encourager le transfert des connaissances basé sur la culture du partage.

3.1.4. Acquisition, partage, capitalisation et transfert des connaissances

a) Enregistrement formel de la connaissance

Tableau 22 : Enregistrement formel de la connaissance

		eff	en %
Enregistrement formel de la connaissance	Non	17	47,2%
	Parfois	13	36,1%
	Souvent	6	16,7%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

À partir du tableau ci-dessus, nous remarquons que 47.2% des interrogés confirment qu'aucun enregistrement formel des connaissances n'est effectué au sein de l'entreprise. Par contre 36.1% de l'effectif interrogé nous informent que parfois, l'entreprise enregistre des connaissances. Enfin, 16.7% affirment quant à eux qu'un enregistrement formel est souvent utilisé à la DRGB.

À partir de là, nous pouvons conclure qu'au sein de la DRGB, peu de connaissances sont enregistrées formellement comme les procédures et les manuels diffusés sur le portail de Sonatrach. Ce qui confirme les réponses à la question précédente quant au degré de prise de conscience sur la gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

L'étape d'enregistrement formel des connaissances doit être précédée par tout un processus d'identification des connaissances qui revient à établir un inventaire de l'ensemble de connaissances critiques présentes à l'intérieur de l'entreprise. Cet enregistrement formel permet de pérenniser ces connaissances déterminantes pour la survie de l'entreprise.

b) Echange et partage des connaissances

Tableau 23 : Echange et partage des connaissances

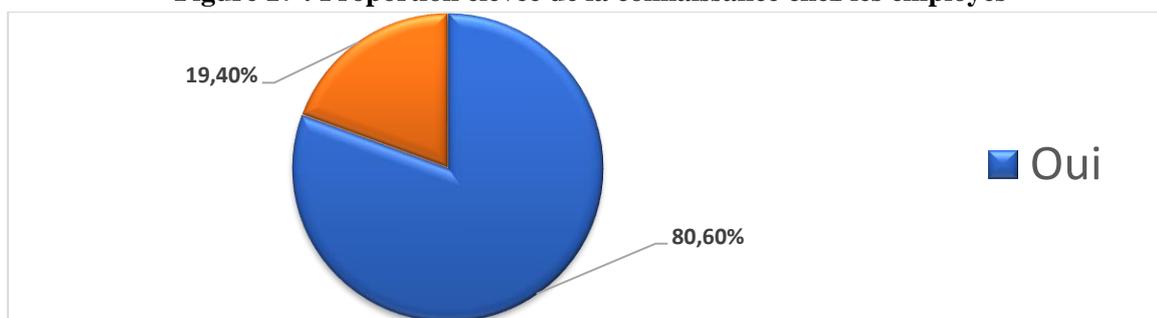
		eff	en %
Echange des connaissances	Non	5	47.2%
	Parfois	17	38.9%
	Souvent	14	13.9%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Ce tableau laisse apparaitre que 47,2% des enquêtés déclarent qu'aucun échange de connaissances n'est pratiqué au sein de la DRGB. Tandis que pour la même question, 38.9% affirment que parfois ils échangent entre eux des connaissances à l'intérieur de l'entreprise. Enfin un taux de 13.9% a déclaré que souvent des connaissances sont échangées au sein des différentes structures de la DRGB. Ceci s'explique par l'absence de formalisation, de partage ainsi que la non-prise de conscience en matière de gestion des connaissances et confirme encore les réponses aux questions précédentes. L'échange et le partage des connaissances sont considérés comme un enrichissement mutuel du capital humain et du savoir-faire des entreprises. Il s'avère être un moyen pour stimuler la circulation de la connaissance. Pour cela et pour éviter la déperdition des connaissances, il est important de les capter, les stocker, les échanger et les partager pour les utiliser par la suite.

c) Proportion élevée de la connaissance chez les employés

Figure 17 : Proportion élevée de la connaissance chez les employés



Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

La figure 18, montre que la majorité des interrogés avec un pourcentage de 80.6% confirment qu'une proportion élevée de connaissances réside chez les employés. Tandis que 19.4% confirment le contraire. Ces résultats nous mènent à constater que les interrogés sont conscients qu'une grande partie des connaissances réside chez les employés, mais sous forme tacite ce qui rend leur exploitation ou partage difficile. Cela confirme l'absence de volonté de la part de l'entreprise quant à la formalisation des connaissances tacites pour faciliter la mémorisation et le transfert de ces dernières.

d) Partage de connaissances avec un nouveau

Tableau 24 : Partage de connaissances avec un nouveau

		eff	en %
Partage de connaissances avec un nouveau	Oui	32	88,9%
	Non	4	11,1%
	Total	36	100,0%

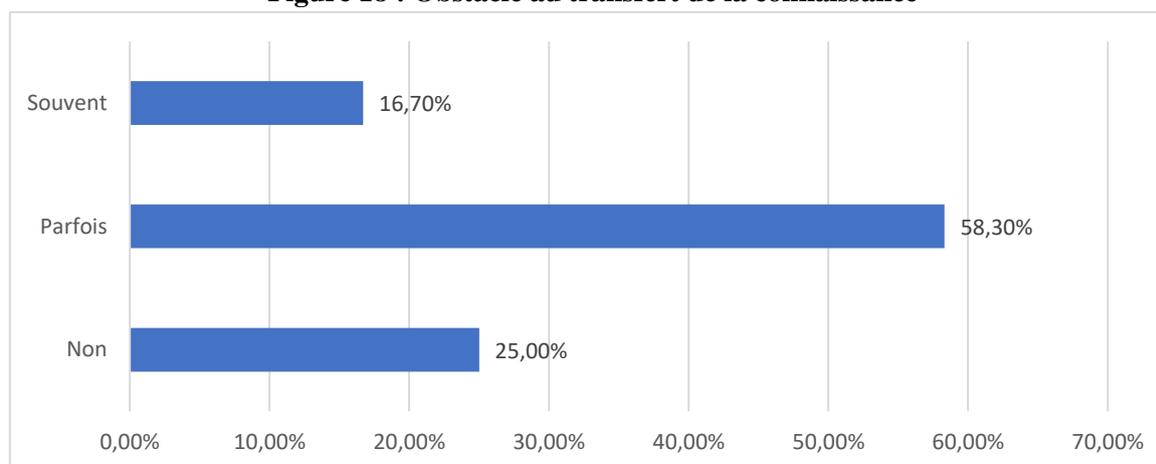
Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Ce tableau révèle que 88.9% des interrogés confirment avoir partagé leurs connaissances avec un nouveau salarié tandis que 11.1% confirment ne jamais avoir partagé leurs connaissances avec les nouvelles recrues et cela sans aucun argument justifiant leur attitude. Ceci s'explique d'une part par l'existence au niveau de la DRGB de ce qu'on appelle le tutorat qui permet à la nouvelle recrue d'être encadré par un tuteur afin de l'accompagner durant la période d'intégration au sein de l'entreprise et l'orienter dans l'exécution des tâches et activités figurantes sur la fiche de poste. Il y a lieu de préciser ici que cet accompagnement n'est jamais formalisé ou enregistré ce qui laisse les connaissances transmises de la forme tacite chez le tuteur à la forme tacite chez la nouvelle recrue.

D'autre part, la non-adoption de l'entreprise d'une démarche de gestion des connaissances rend cette tâche difficile. L'entreprise et pour répondre à cette problématique, utilise d'autres actions afin de faciliter l'intégration des nouveaux salariés comme la formation post recrutement. Ces formations visent à approfondir les connaissances des nouvelles recrues en les spécialisant aux métiers de l'entreprise notamment pour les postes à caractère technique et d'ingéniering. Les titulaires de postes de gestion également, subissent des cycles de formation en vue de les familiariser avec les pratiques managériales et surtout à la culture de l'entreprise.

e) *Obstacle au transfert de la connaissance*

Figure 18 : Obstacle au transfert de la connaissance



Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

D'après les résultats de la figure ci-dessus, nous pouvons constater que 16.70% des enquêtés déclarent avoir rencontré souvent des obstacles qui les empêchent de transmettre leurs connaissances aux autres. Par contre un taux très élevé de 58.3% des interrogés déclarent que parfois des obstacles et des contraintes les empêchent de transmettre leurs connaissances. Enfin 25% des interrogés affirment qu'ils n'ont rencontré aucun obstacle lors de la transmission de leurs connaissances. Nous pouvons dire que l'existence de ces obstacles et freins au transfert des connaissances est dû à l'absence de procédures formelles qui encadrent l'activité de gestion et de transfert de ces connaissances détenus par les employés de l'entreprise. Cette négligence de la part de l'entreprise lui fait perdre un énorme potentiel de savoirs à l'occasion des mobilités externes, ce qui nécessite des moyens considérables et des coûts de remplacements des compétences et des talents très élevés.

f) *Mise à jour des connaissances*

Tableau 25 : Mise à jour des connaissances

		eff	en %
Mise à jour des connaissances	Non	12	33,3%
	Parfois	18	50,0%
	Souvent	6	16,7%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

L'analyse de ce tableau montre que 33.3% des interrogés ont répondu non à la question sur la mise à jour des connaissances. Par contre 50% des interrogés confirment que l'entreprise a toujours opté pour une mise à jour des connaissances détenues par ses employés. Enfin un pourcentage non négligeable de 16.7 affirme que la DRGB met à jour leurs connaissances en permanence. Ces résultats s'expliquent par la pratique de la formation qui a toujours été une grande tradition chez Sonatrach dont l'objectif est le développement des compétences des bénéficiaires, la transformation des méthodes de travail en les améliorant et aussi l'augmentation de l'efficacité et la réduction des erreurs.

g) Orientation de la gestion de l'entreprise (données, informations et connaissances)

Tableau 26 : Orientation de la gestion de l'entreprise (données, informations et connaissances)

	eff	en %
Gestion des données	4	50%
Gestion des informations	14	38,9%
Gestion des connaissances	18	11.1%
Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

L'analyse de ce tableau révèle que 50 % des enquêtés affirment que l'orientation de la gestion de leur entreprise est beaucoup plus vers une gestion des données. Tandis que 38.9% affirment que l'entreprise s'oriente davantage vers une gestion de l'information. Enfin un pourcentage de 11.1% affirme que l'entreprise est orientée vers une gestion des connaissances.

Les résultats de ce tableau confirment encore les réponses des interrogés sur les questions précédentes concernant l'existence d'un échange et d'un partage de connaissances entre les employés et soutiennent fortement les propos du responsable RH interrogé durant l'entretien. Ce dernier ne nous a avancé que Sonatrach a tout misé sur le portail et la messagerie Outlook afin de partager et transmettre les données et les informations. Mais le souci majeur ici est bien l'accès à cette messagerie qui n'est réservé qu'aux cadres et un nombre limité d'agents de maîtrise.

*h) Valorisation de la capitalisation et le transfert des connaissances***Tableau 27 : Valorisation de la capitalisation et le transfert des connaissances**

		Effectif	En %
Valorisation de la capitalisation et transferts des connaissances	Non	18	50%
	Parfois	15	41,7%
	Souvent	3	8,3%
	Total	36	100,0%

Source : Etablie par nos soins à partir des données collectées

Dans ce dernier tableau, nous remarquons que 50% des interrogés affirment que l'entreprise ne valorise jamais la capitalisation et le transfert des connaissances. Par contre 41.7% qui est un taux non négligeable, affirment que parfois, il arrive à l'entreprise de valoriser la capitalisation et le transfert des connaissances détenues par les employés. Enfin un taux faible de 8.3% des interrogés affirment quant à eux que l'entreprise valorise souvent la capitalisation et le transfert des connaissances.

Ceci peut être expliqué par la non-prise en compte de l'entreprise de la gestion des connaissances et de ses potentiels savoirs détenus par ses employés. On peut dire que malgré la prise de conscience par les cadres au niveau local, c'est à dire au niveau de la DRGB notamment au département ressources humaines sur l'apport et l'intérêt d'adopter une démarche de gestion et de transfert des connaissances. Ceci va servir d'abord à préserver les connaissances pointues, voire même rares, et aussi les partager et les transférer aux autres employés notamment les nouvelles recrues, leur marge de manœuvre ou d'action reste limitée, car le management à Sonatrach est l'affaire de la direction générale qui centralise tous les pouvoirs de décision en cette matière.

La capitalisation et le transfert des connaissances encouragent d'une part l'explicitation et la diffusion des connaissances et procurent d'autre part à l'entreprise un avantage compétitif par rapport à ses concurrents en lui permettant de réduire les temps d'exécution des tâches, de résolution des problèmes, de réduire les risques et surtout de préserver les savoirs critiques et parfois rares de l'entreprise.

3.2. Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

Notre étude sur le terrain effectué à la DRGB, nous a permis et à travers l'enquête par questionnaire auprès des employés constater que ces derniers perçoivent que Sonatrach :

- Permet aux universitaires d'accéder aux postes de cadres pour satisfaire son besoin en compétences très appréciées.
- Formalise ses procédures de travail et les diffuse sur le portail de l'entreprise
- N'anticipe jamais la perte de connaissances à l'occasion des départs des employés.
- Dresse des restrictions d'accès au portail de Sonatrach a beaucoup d'employés.
- Absence de culture fondée sur la valorisation, la collecte et le stockage des informations et des connaissances.
- Absence de prise de conscience sur la gestion des connaissances.
- Absence d'enregistrement formel des connaissances.
- Faible échange et partage des connaissances.
- Absence de volonté quant à la formalisation des connaissances tacites pour faciliter la mémorisation et le transfert de ces dernières.
- Planifie des formations post recrutement pour approfondir les connaissances des nouvelles recrues.
- La formation est une grande tradition dont l'objectif est l'amélioration et la mise jour des connaissances.
- l'orientation est beaucoup plus vers la gestion des informations et des données plutôt qu'à la gestion de connaissances.
- Ne valorise pas la capitalisation et le transfert des connaissances
- Dispose d'un portail et d'une messagerie Outlook qui permet la diffusion des informations.

3.3. Les recommandations et suggestions

Dans cette partie, nous proposons des solutions en vue d'aider les responsables du service gestion prévisionnelle à améliorer le partage des connaissances du moment où ils sont gestionnaires de carrières aussi. En exploitant les résultats de l'enquête par questionnaires et de l'entretien, les suggestions et les recommandations suivantes peuvent être proposées à l'entreprise :

- l'entreprise doit introduire des moyens et des méthodes afin de mieux gérer ses ressources immatérielles.

- La création d'un service de recherche et développement au niveau de la DRGB afin de créer constamment de nouvelles connaissances pour être plus compétitive et plus performante.
- La motivation des employés pour partager les connaissances et surtout entre les différents services et départements.
- Stimuler le partage des connaissances entre les anciens employés et les nouveaux afin de préserver les connaissances critiques dans l'organisation.
- La création d'une base de données pour enregistrer et stocker les connaissances explicites.
- La création des dispositifs qui favorisent l'échange des connaissances telles que les réunions et les forums.
- L'implication des cadres locaux dans l'implantation de la stratégie de l'entreprise.
- l'adoption d'une culture qui favorise le partage et le transfert des connaissances.
- Recommander à la direction générale la décentralisation du pouvoir de décision en matière de formalisation des connaissances et d'élaboration des procédures de travail.
- Encourager et faciliter le transfert et le partage des connaissances entre l'ensemble des employés par la création d'un climat favorable.
- Renforcer et structurer la communication entre les membres de l'entreprise ;
- Intégrer si possible d'autres outils facilitant le transfert des connaissances ou configurer ceux existants comme le portail afin de stocker et diffuser les connaissances ;
- Former les membres de l'entreprise sur les méthodes de capitalisation des connaissances notamment les cadres et les agents de maîtrise.
- Développer les outils technologiques liés aux pratiques du management des connaissances.

La confrontation des construits théoriques à notre étude empirique met en relief les conditions de création de valeurs organisationnelles consécutives à un investissement en TIC, et ce dans cinq contextes différents.

Le principal résultat auquel nous arrivons après l'analyse de ces différents résultats obtenus à partir de l'enquête du terrain est bien l'absence de volonté de la part de la DRGB à intégrer la gestion et de transfert des connaissances dans sa fonction RH malgré la prise de conscience sur l'importance une telle démarche chez les cadres de l'entreprise notamment ceux du service gestion prévisionnelle. La DRGB n'a pas su associer la gestion des connaissances à une vision qui fait sens pour l'ensemble des collaborateurs en favorisant le développement d'une culture organisationnelle propice à la gestion de son potentiel immatériel.

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers trois sections. Dans la première section, nous avons présenté l'organisme d'accueil et notre méthodologie de recherche. Dans la seconde, nous avons essayé de présenter d'abord les résultats obtenus de l'entretien avec le chef de service gestion prévisionnelle, puis vient l'analyse des résultats pour en enfin synthétiser les réponses obtenues auprès du responsable RH.

En troisième et dernière section, nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une enquête qualitative à travers une enquête sur le terrain par le biais d'un questionnaire réalisée auprès d'un échantillon de 50 employés supposé être représentatif pour l'entreprise et appartenant aux trois catégories socioprofessionnelles.

L'étude que nous avons effectuée a montré que l'application de la gestion des connaissances à la DRGB s'avère difficile et rencontre diverses difficultés, car elle exige un changement total à tous les niveaux (structurelle, technologique, comportementale, organisationnelle...). Le plus important est bien la prise de conscience et l'adoption d'une culture fondée sur la capitalisation, le partage et le transfert des connaissances. L'acquisition des technologies et les outils nécessaires ainsi que la formation des employés sur les techniques et processus de collecte, capitalisation, partage et transfert des connaissances, conditionnent la réussite de la gestion des connaissances.

En plus, nous avons constaté une volonté de la part des managers de la DRGB en termes de prise d'initiative concernant la gestion des connaissances, mais qui est confrontée à la centralisation du pouvoir de décision au niveau la direction générale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

Dans une économie en mutation permanente, la pérennité de l'entreprise dépend de la création permanente des connaissances afin d'être plus performante, plus innovante et plus réactive. Pour rester compétitive, l'entreprise doit suivre en permanence l'évolution de ses forces et faiblesses en comparaison de celles de ses concurrents.

Tout au long de ce mémoire, nous avons fait un tour d'horizon sur les approches théoriques mises en place en ce qui concerne la gestion et le partage des connaissances, nous avons pu comprendre que c'est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental de l'entreprise.

Le principe retenu à partir des deux parties (théorique et pratique) est que les entreprises disposent de plusieurs outils leur permettant de développer des systèmes de management des connaissances. Le développement d'internet, des échanges électroniques via les messageries, les forums de discussion ou les espaces de travail partagés (technologies de groupware) ont permis de développer plus rapidement et de façon étendue des projets de management des connaissances.

Les connaissances de l'entreprise comprennent deux types de savoirs : des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et ses services et des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution qui sont emmagasinées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes (habiletés, les secrets de métiers, les routines, logiques d'actions individuelles et collectives non écrite). Au sein de la DRGB, 80.6% confirment qu'une proportion élevée de connaissances réside chez les employés.

Le processus de création des connaissances est une spirale dynamique qui se déplace de la dimension individuelle à la dimension organisationnelle, via des modes de conversion de connaissances. Nous avons souligné l'importance du transfert de connaissance puis son objectif qui est d'assurer que cette connaissance soit bien transférée partout dans l'organisation, de l'émetteur au récepteur qui a besoin de cette connaissance. 47,2% des enquêtés déclarent qu'aucun échange de connaissances n'est pratiqué au sein de la DRGB. Tandis que 38.9%

affirment que parfois, ils échangent entre eux des connaissances à l'intérieur de l'entreprise. 75 % des interrogés disent que les procédures sont formalisées tandis que 25% ont donné une réponse négative quant à cette question.

On retrouve au cœur de notre problématique que le stockage, la capitalisation et le transfert des connaissances sont mutuellement profitables, à l'entreprise pour capitaliser ses connaissances, préserver ses savoirs critiques et construire sa mémoire organisationnelle à travers l'apprentissage organisationnel en s'appuyant sur des outils technologiques, aux employés et leur professionnalisation, à l'évolution de leur potentiel compétences, à l'évolution de leurs carrières et l'assurance de leur employabilité permanente.

Ce concept de partage des connaissances renvoie, selon le cas, au passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective. Souvent associé au retour d'expérience, le partage des connaissances permet de dynamiser des groupes travaillant vers un but commun en renforçant l'esprit d'équipe, en favorisant l'échange d'idées et l'établissement de références communes et bien sûr il demeure un outil fiable quant à l'intégration des nouvelles recrues. 88.9% des interrogés confirment avoir partagé leurs connaissances avec un nouveau salarié, mais dans un cadre informel en tenant compte des propos du chef de service gestion prévisionnelle.

Le transfert de connaissance nécessite une compréhension précise de son objet qu'est la connaissance. Plusieurs auteurs ont ainsi tenté de distinguer la connaissance des données et des informations. Cette distinction est importante pour concevoir et mettre en œuvre une démarche de gestion et de transfert. Ce qui n'est pas le cas à la DRGB, qui articule tous ses efforts autour de la gestion des informations et des données plutôt que sur la gestion des connaissances ce qui est expliqué par l'importance réservée au portail et à la messagerie Outlook. 50 % des enquêtés affirment que l'orientation de la gestion de la DRGB est beaucoup plus vers une gestion des données. Tandis que 38.9% affirment que l'entreprise s'oriente davantage vers une gestion de l'information.

Cette messagerie Outlook permet aux managers junior et senior ainsi qu'aux responsables hiérarchiques et opérationnels de Sonatrach d'accéder à l'information, de répondre aux correspondances de services notamment dans les cas d'urgence et cela au travers des accès personnalisés. Cette restriction d'accès à la messagerie justifie pourquoi 61.1% des interrogés

ont avancé que le faible partage de connaissances à un lien direct avec la gestion des connaissances.

L'organisation n'a pas de stratégie de gestion des connaissances, ce qui a conduit à rencontrer plusieurs problèmes tels que le manque d'informations dans quelques services et la surcharge dans les autres. Pour cela, nous avons constaté que beaucoup d'interrogés c'est-à-dire 58.3% considèrent qu'aucune prise de conscience sur la gestion des connaissances n'a été enregistrée au sein de la DRGB.

Donc, malgré l'existence du portail, son fonctionnement et son efficacité restent tributaires de la bonne volonté de la direction générale seule détentrice du pouvoir de décision. Ainsi, nous avons constaté un faible partage de connaissances entre les services et entre les unités, ce qui a conduit à répéter les mêmes erreurs, et l'inexistence des bases de données qui stockent les connaissances explicites afin de les utiliser par les autres services. En outre, il n'y a pas les dispositifs qui favorisent l'échange des connaissances, et aussi l'inexistence d'une vision d'entreprise voire même une vision commune. Nous avons constaté également qu'il n'y a pas une culture de partage et de capitalisation des connaissances. 50% des interrogés affirment que l'entreprise ne valorise jamais la capitalisation et le transfert des connaissances.

Durant notre stage, nous avons constaté le manque de mémoire organisationnelle et par conséquent la faible disponibilité des connaissances excepté les procédures scannées et diffusées sur le portail de l'entreprise par initiative personnelle du chef service gestion prévisionnelle. A la DRGB, 47.2% des interrogés confirment qu'aucun enregistrement formel des connaissances n'est effectué au sein de l'entreprise. Par contre 36.1% de l'effectif interrogé nous informent que parfois, l'entreprise enregistre des connaissances.

À la lecture de ce travail, nous nous sommes rendu compte que la culture de gestion et de partage des connaissances n'était pas suffisamment développée et les résultats de notre enquête menée auprès de la DRGB, nous ont permis de confirmer l'hypothèse de départ qui dit que la gestion de l'entreprise est focalisée sur la gestion des informations et des données plutôt que sur des savoirs.

Nous espérons que cette étude puisse contribuer à interpeller la DRGB sur l'intérêt de la gestion des connaissances et que d'autres recherches persévèrent dans ce même sillage afin de faire connaître davantage la pratique du management de connaissances et du transfert des savoirs intra organisationnels qui malheureusement n'est pas prise en compte.

En guise de mots de fin, d'abord et faute de validité et insuffisance des données, les résultats de cette recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés. Certaines voies de recherches pourraient être envisagées dans ce même sillage afin de faire connaître davantage les relations entre les objectifs de la gestion des connaissances et les dispositifs mis en œuvre par les organisations et aussi la mise en place d'un dispositif de transfert mixte (intra et inter organisationnel).

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

1. BALMISSE.G : la recherche d'information en entreprise, Édition Lavoisier, paris, 2007.
2. Charlot J-M., Lancini A, De la connaissance aux systèmes d'information supports, Editions Vuibert.2002.
3. Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003.
4. DEJOUX Cécile, Les compétence au cœur de l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 2002.
5. Fataneh Zarinpoush Shirley Von Sychowski Julie Sperling, Transfert et échange efficaces de connaissances, Imagine Canada, 2007.
6. FERRARY M., PESQUEUX Y, Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance. Paris : Economica, 2006.
7. PRAX Jean-Yves, « le guide de knowledge management ». Dunod, Paris, 2000.
8. PRAX Jean-Yves. Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération. Paris, Dunod, 2003.
9. SILLARD, B, Maitres et Esclaves du numérique ? Edition Eyrolles, 2011.
10. Teulier R., Charlet J., Tchoukine P, Ingénierie des connaissances, l'Harmattan, 2005.

Articles, Actes de colloque et conférences, revues

1. Ahmed Chakib KAHIA, La dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du Management de la connaissance, revue des études et de recherches économiques en Energies renouvelables, N°07, Université de Batna 1, 2017.
2. Alphonse Carlier, intelligence économique et knowledge management, Edition Afnor, 2012.
3. Aouatef Ammarcha et Moussa Yassafi, le management des connaissances : Quel état des lieux dans l'entreprise marocaine ? Revue économie, Gestion et société, n°6 juin 2016.
4. BARTHELME-TRAPP Françoise et VINCENT Béatrice, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin, Université Laval Québec, 2001.
5. BERTHON Broris, « le transfert intra-organisationnel de connaissance », revue de littérature, Centre de recherche économique pure et appliquée, paris, 2011.
6. Boris BERTHON, Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 'université Panthéon-Assas Paris II, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
7. Boris BERTHON, Transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique, Cahier n°311 Mars 2003, Université Paris IX Dauphine, 2003.

8. BRAHAMI Menaouer, ATMANI Baghdad, Vers une cartographie des connaissances guidée par la fouille des données, Université d'Oran, 2008.
9. CATHERINE PRIVÉ, CRHA MARIE-ÈVE BÉRUBÉ, CRHA, La captation des connaissances dans le processus de relève, <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/03/e23> M 2009.
10. CHIKH Nabila, GUENDOZI Ibrahim, Le processus d'apprentissage organisationnel : Nature, logiques et complexité, article 34(01), Revue de droit et sciences humaines, numéro économique, Université Djelfa, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/11/3/63126>.
11. Claire Beyou, Manager les connaissances. Éditions Liaisons. ISBN13978-2-87880-517-8. Rueil-Malmaison, France, 2003, P 56
12. Djamila BELAOUNI et Dalila BERASS, Gestion des connaissances et la stratégie de l'entreprise, Revue Algérienne d'Economie et du Management Vol. XX, N° : XX (2017) <http://www.asjp.cerist.dz/raem>,
13. Edson Walmir. Le rôle du partage des connaissances de la gestion des connaissances. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed. 06, Vol. 10, p. 136 à 160. Juin 2021.
14. Ermine, J.-L « Une démarche pour le transfert intergénérationnel des savoirs », Télescope, vol. 16, n° 1, p. 83-107.2010.
15. Fadhila SEGUEN, Amina LEGHIMA, Analyse du phénomène de déperdition des connaissances de l'entreprise dans l'ère d'une économie fondée sur la connaissance, Revue Académique des Etudes Sociales et Humaines Vol 14, N° 01, Section (A) Sciences économiques et droit 2022.
16. Fortas Fatiha, la gestion des connaissances un facteur déterminant pour la valorisation et le développement du capital intellectuel au sein des entreprises, revue nouvelle économie, n° :12 –vol 01-2015.
17. Gaha, Chiha; Mansour, Nizar ,« Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration », Gestion, Revue Internationale de Gestion, Vol. 29, no 2,2004.
18. Grundestein M, Resenthal-Sabroux C., Management des connaissances : vers un « contrat » de l'échange de l'information et du partage des connaissances dans l'entreprise ? Paris : Press-Club de France, 2001.
19. Guy Plouffe, Le capital immatériel, la Gestion des connaissances et ISO9001, CPS services conseils, <https://cps-conseils.com/km-iso9001/>, 2019.
20. H. NAFFAKHI, Y. BOUGHATTAS-ZRIG, C. SCHMITT, Le processus de création de connaissance au niveau de l'individu, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 7, n°1, 2008.

21. HAMITOUCHE Fairouze, MEZIANI Mustapha, Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia, *Revue Organisation & Travail*, Volume 8, N°2 (2019).
22. Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives, Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations, Conférence : Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (GECISO), Aix en Provence, 4,5 et 6 juin, université de Québec, 2014.
23. LEHOUX, Marie-Claude (2017). CIUSSS MCQ. L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes. Université Trois-Rivières (Canada), Québec 2017.
24. Louis Rhéaume , Comment la gestion des connaissances peut-elle créer de la valeur dans votre organisation ? *journal action PME*, parution, 28 juin 2021, Mis à jour :13 avril 2022, <https://www.journalactionpme.com/2021/06/gestion-des-connaissances-creer-valeur-entreprise>
25. Louis Rhéaume, gestion des connaissances : comment générer de la valeur pour une pme ? *gestion HEC Montréal*, <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-connaissances-comment-generer-de-la-valeur-pour-une-pme>, publie 24 févr. 2022.
26. Lynda Sidhoum et Nabila Acila, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne. Cas : société nationale d'assurances (saa), *revue des sciences commerciales*, numéro spécial 02, 2017.
27. LYSANNE Raymond, et al, « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliquer au secteur de l'environnement : Une approche proactive, 1e édition », université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011.
28. M. Adil CHAFIQI et M. Saïd EL MOUSTAFID « La Gestion des Connaissances face au TURN-OVER des Compétences : cas des sociétés de service ET d'ingénierie informatiques au Maroc », Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2004.
29. Mansour, N. & Gaha, C, L'échec d'un projet de gestion des connaissances : cas d'une entreprise de conseil. *Management international*, 13(4), 91–101, 2009.
30. Marie-France Lafond et Julie Villeneuve, Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Université Laval, Février 2015.
31. MBENGUE A, *Management des Savoirs*, *Revue Française de Gestion*, 2004, 30, (149), 2004.
32. Michel Grundstein, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, int – entreprises 3 jours pour faire le point sur le knowledge management, 1, 2 et 3 avril 2003.
33. Michel GRUNDSTEIN, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1 er Colloque du groupe de travail Gestion des

- Compétences et des Connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et Connaissances » GCC-GI02, Nantes (France).2002
34. Michel Julien, contribution à une étude pragmatique et contextuelle du transfert de connaissances, mémoire de maîtrise, école de technologie supérieure université du Québec, Montréal, 2016.
 35. Mohamed Bayad, Serge Simen. Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003.
 36. Mohamed Bayad, Serge Simen. Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003.
 37. Nabil BOUBRAHIMI, Hafsa BICHANI, la gestion des connaissances dans une perspective du management de la qualité : CAS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC, 6eme conference internationale en économie gestion & Commerce International EGCI-2018.
 38. Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Université de Lille 3 UFR IDIST, 2008.
 39. Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, Knowledge Management En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Université de Lille 3 UFR IDIST Année universitaire 2007-2008.
 40. Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille Ecole de Management, Montréal, 6-9 Juin 2007.
 41. REIS, Ingrid Weingärtner. CAZARINI, Edson Walmir. Le rôle du partage des connaissances de la gestion des connaissances. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An 06, Ed. 06, Vol. 10, p. 136 à 160. Juin 2021.
 42. S. Duizabo et N. Guillaume, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252 Février 1997, DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, 1997.
 43. Saïd el Moustafid, LA GESTION DES CONNAISSANCES : Concepts, Processus et Facteurs, cahier de recherche de l'école doctorale du groupe ISCAE, n° 004/2014.
 44. SEGUENI Fadhila, Analyse du phénomène de déperdition des connaissances dans les entreprises : cas de l'entreprise algérienne, conférence internationale en économie-gestion et commerce international (EGCI- 2017), international journal of economics and strategic management of business process- ESMB, Vol.9.

45. Serge Aries, Benoît Le Blanc, Jean-Louis Ermine. MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes, Hermes Science Publications-Lavoisier, 2008.
46. Stephan Hilbrandt, Gestion des connaissances : si les entreprises savaient ce qu'elles savent, **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**, publié le 26. Août 2020.

Thèses et mémoires

1. Abdeltif Khalid, le transfert de pratiques RH au sein des firmes multinationales : impact des facteurs contextuels - cas des multinationales françaises implantées au Maroc, thèse de doctorat, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016.
2. Amélie Notais, le transfert de connaissance intra-organisationnel une approche par les mouvements de mobilité interne, Thèse de doctorat, université François - Rabelais de tours, 2009.
3. AMILLASTRE Thomas, Management des connaissances, Master Qualité et Performance dans les Organisations, Université de Technologie de Compiègne, 2014.
4. Chergui Wahid, Développement d'un Framework pour l'acquisition et le transfert de connaissance tacite dans le domaine médical, Thèse de doctorat ,2020.
5. Corentin ROEMANS, Etude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, Université de Liège, 2018.
6. DERRAR Azzedine « knowledge management et développement des compétences », Mémoire de Magistère, université Abou bakr belkaid Tlemcen, 2005.
7. Florence Stenuit Hautdidier. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil, Mémoire DESS, Institut National des Techniques de la Documentation 2006.
8. FOUCHAL Thilleli, La contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise. Cas : Algérie Télécom, Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2018.
9. Gesché, Virginie. Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus : étude de cas de la police belge, Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, 2016.
10. Ghalbouni Asmaa, L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des pme, Mémoire Maitrise, université du Québec, 2010.
11. Hatem Ben Sta, contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet, Thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2006.

12. Holitiana RAKOTO, Intégration du Retour d'Expérience dans les processus industriels Application à Alstom Transport, THESE Doctorat de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, 2004.
13. Ivana Rasovska, Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'E-maintenance. Automatique / Robotique. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, 2006,
14. LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011.
15. Marianne DE OLIVEIRA « La Gestion des Connaissances Territoriales au Service de l'élaboration d'un Plan de Prévention des Risques d'Inondation » Thèse doctorat, université Marseille, 2010.
16. Mourad Chouki. La génération des connaissances et la conception des artefacts visuels : le cas de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises. Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2012.
17. ODUMUYIWA, V, La gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique. Thèse de doctorat, Université de Nancy, 2010
18. Renaud Andrieux, Amélioration de la capitalisation des connaissances au sein des projets, mémoire de recherche, l'université du Québec à Rimouski, 2010.
19. Saïd el Moustafid, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques, Thèse doctorat, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016.
20. Stéphane BRUNEL, Étude des activités collaboratives de conception en tant que situation d'apprentissage : application à l'ingénierie des produits et à l'ingénierie didactique, Thèse de doctorat, université BORDEAUX 1, 2008.
21. Sylvain Mahe, « démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME », Thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000.
22. SZULANSKI, G, in, « Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise », Thèse de doctorat Université de Nice Sophia-Antipolis.
23. Titah Mawloud, externalisation des connaissances tacites en connaissances explicites : cas diagnostic industriel, Thèse de Magister, université de batna, 2012.
24. Toumi Miloud et Souleh Samah, L'entreprise apprenante : vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Sciences Humaines – Université Mohamed Khider Biskra No :27/28, Article November 2012.

25. 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.
26. Wissal Ben Arfi. Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, 2014.

Sites Web

1. <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>,
2. <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>
3. <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>
4. <http://www.gestiondesconnaissances.be/index.php>
5. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/03/la-captation-des-connaissances-dans-le-processus-de-releve>
6. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/generations-en-entreprises-le-transfert-de-connaissances-doit-saccelerer-1011035>
7. <https://www.michaelgilbert.fr/ressources-humaines/transfert-des-savoir-faire-et-competences>,
8. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao-des-affaires/role-du-partage>

Vidéos

1. <https://www.youtube.com/watch?v=2KXIdtAk240>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=8zMg9diUI2k>
3. <https://www.youtube.com/watch?v=9NmY1yMXkSc>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=9NmY1yMXkSc>
5. <https://www.youtube.com/watch?v=japyy6tJbOA>
6. <https://www.youtube.com/watch?v=-JpQw7fXewU>
7. <https://www.youtube.com/watch?v=MEoQBb3JDco>
8. https://www.youtube.com/watch?v=Mh_47NVL9rQ
9. <https://www.youtube.com/watch?v=O5em4LV2M-Y>

ANNEXES

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Option : « Management des Ressources Humaines »

Nom de l'interviewer : AISSAOUI Benyamine

Date de l'entretien : mai-juin 2022

Notre guide d'entretien est destiné au Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise SONATRACH (DRGB) Bejaia. Nous avons opté pour des questions ouvertes afin de récolter un maximum de détails sur la contribution du KM et du transfert des connaissances à la capitalisation et le transfert des savoirs détenus par les employés à leurs pairs ainsi qu'à leur entreprise.

Axe 1 : Connaissances et Knowledge Management (KM)

1. Sous quelles formes l'information parvient-elle aux différents acteurs dans votre entreprise ?
2. Existe-t-il un centre de documentation et de conservation des informations, donnée ou des savoirs de l'entreprise ?
3. D'après la définition du KM, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre organisation ? Pourquoi ?
4. L'organisation forme-t-elle son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?

Axe 2 : Capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

5. Dans un contexte d'apprentissage collectif et en tant que dirigeant d'entreprise, est-ce que vous encouragez l'échange et le partage des connaissances entre collaborateurs ? Comment vous procédez ?
6. Sous quelle forme vous préservez les connaissances (le savoir-faire) dans votre entreprise ?
7. A-t-on instauré des incitations de capitalisation ? Certains cadres sont-ils motivés à formaliser, publier leurs connaissances ?

Axe 3 : la mémoire organisationnelle, partage et transfert des connaissances

8. Quelles sont les bases documentaires (fiche de poste, bilan des compétences, référentiel des métiers, procédure, rapports d'activité, comptes rendus de mission ...autres) utilisées pour construire votre mémoire organisationnelle ?

9. L'organisation possède-t-elle une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances) ?
10. Comment faites-vous pour éviter les pertes de connaissances suite à la mobilité (promotion et mutation), aux départs en retraite, aux changements continuels d'organisation évolution des technologies et des métiers)?
11. Avez-vous mis ou envisagez-vous de mettre en place un processus de gestion de la connaissance ?
12. Actuellement, la gestion de la connaissance fait-t-elle partie de l'une des priorités de votre entreprise ?
13. À part les départs, existe-t-il d'autres facteurs qui incitent votre entreprise à implanter ce processus de KM ?

Merci pour votre collaboration.

Annexe 2 : Questionnaire d'enquête

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Option : « Management des Ressources Humaines »

Numéro du questionnaire :

Date de l'enquête : mai-juin 2022

Nom de l'enquêteur : AISSAOUI Benyamine

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un diplôme de master en Management des Ressources Humaines sous la thématique « le transfert de connaissances », nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique et académique tout en vous rassurant de l'anonymat de vos réponses.

Axe 01 : Profil du répondant

1- Âge

- [16-30 ans [[30-40 ans [[40-50 ans [[+ 50 ans [

2- Genre :

- Homme Femme

3- Niveau d'instruction

- Primaire
 Moyen
 Secondaire
 Universitaire

4- Ancienneté dans l'entreprise

- Moins de 02 ans
 Entre 02 et 07 ans
 Entre 07 et 15 ans
 Plus de 15 ans

5- Catégorie socioprofessionnelle

- Agent d'exécution
- Agent de maîtrise
- Cadre

Axe 02 : Stockage des informations, connaissances et documentations

6. Je stocke sur mon lieu de travail des informations, documentation (manuels, procédures, guides) concernant directement mon métier ?

- Non
- Parfois
- Souvent

Si oui, Sous quelle forme ?

- Papier
- Électronique

7. Vos procédures de travail sont-elles formalisées (sous forme papier et/ou numérique) ?

- Oui
- Non

Si non, quels sont les motifs qui justifient l'absence de procédures formalisées ?

- Le temps
- La compétence
- Le coût
- L'utilité

Axe 03 : Besoins et satisfaction du KM

8. Quels sont les problèmes de votre entreprise ?

- Manque d'information
- Surcharge d'information
- Réinventer la roue (répéter les mêmes erreurs)
- Perte des connaissances cruciales en raison d'un départ d'un employé
- Le faible partage de connaissance dans l'organisation
- Autre, précisez :

.....
.....
.....

9. votre entreprise s'attache-t-elle à identifier, collecter, structurer et stocker ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services) ?

- Rarement
- Occasionnellement
- fréquemment

10. Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentation, guides, manuels... ?

- Oui Non

11. Au sein de votre entreprise, parle-t-on des connaissances et de leur gestion (à travers par exemple des réunions) ?

- Non Parfois Souvent

12. Quelles sont vos attentes concernant l'application du management des connaissances dans votre entreprise ?

.....
.....

Axe 4 : Acquisition, partage, capitalisation et transfert des connaissances

13. Est-ce que la connaissance est enregistrée formellement lorsqu'elle est créée ?

- Non Parfois Souvent

14. Pratiquez-vous régulièrement l'échange et le partage d'information et de connaissances avec vos collègues, subordonnés ou supérieur hiérarchique ?

- Non Parfois Souvent

15. Une proportion élevée de la connaissance dans votre entreprise réside chez les employés ?

- Oui Non

16. Y a-t-il dans votre service des connaissances tacites (non formalisée) qu'il faudrait formaliser ?

- Oui Non

Si oui, lesquelles ?

.....
.....

17. Faites-vous partager vos connaissances à un nouvel embauché ?

- Oui Non

Si non, pourquoi

.....
.....

18. Rencontrez-vous des obstacles lors du transfert des connaissances ?

- Non Parfois Souvent

19. L'entreprise procède-t-elle à la mise à jour de ses connaissances (adaptation, modification, perfectionnement, actualisation, ...) ?

- Non Parfois Souvent

20. Pensez-vous que votre entreprise s'inscrit davantage dans (cochez une seule réponse) :

- La gestion des données
 La gestion des informations
 La gestion des connaissances

21. L'entreprise valorise la capitalisation et le transfert des connaissances ?

- Non Parfois Souvent

Merci pour votre collaboration.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux et figures

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Dimension ontologique/ dimension épistémologique de la connaissance	14
Tableau 02 : Différences entre connaissance et information	15
Tableau 03 : les principaux bénéfiques du KM.....	29
Tableau 04 : l'intérêt de la capitalisation	39
Tableau 05 : les étapes du processus d'un projet de capitalisation	41
Tableau 06 : Processus de transfert des connaissances	58
Tableau 07 : Comparaison de la richesse du contenu Vs le support utilisé (Daft, Lengel, 1984).....	59
Tableau 08 : Effectif total de la DRGB Bejaia	64
Tableau 09 : Effectif du département ressources humaines	65
Tableau 10 : Le dépouillement par catégorie d'âge et par genre	79
Tableau 11 : Le dépouillement par catégorie d'âge et par expérience professionnelle.....	80
Tableau 12 : Corrélacion entre le niveau d'instruction et le genre	81
Tableau 13 : Corrélacion entre le niveau d'instruction et l'âge.....	82
Tableau 14 : Stockage d'information et de documentation en fonction du niveau d'étude.....	83
Tableau 15 : Stockage d'information et de documentation en fonction des catégories socioprofessionnelles	84
Tableau 16 : Forme de stockage de connaissances	84
Tableau 17 : Formalisation des procédures.....	85
Tableau 18 : Motifs d'absence de formalisation de procédures	85
Tableau 19 : Problèmes de l'entreprise liés à la gestion des connaissances	87
Tableau 20 : Collecte et stockage des informations et des connaissances	89
Tableau 21 : Prise de conscience sur la gestion des connaissances	89
Tableau 22 : Enregistrement formel de la connaissance	90
Tableau 23 : Echange et partage des connaissances	91
Tableau 24 : Partage de connaissances avec un nouveau.....	92

Tableau 25 : Mise à jour des connaissances.....	93
Tableau 26 : Orientation de la gestion de l'entreprise (données, informations et connaissances)....	94
Tableau 27 : Valorisation de la capitalisation et le transfert des connaissances	95

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : Classification des différents types d'information adopté selon les définitions de [Jarboe, 2001] et [Prax, 1997]	5
Figure 02 : Modèle hiérarchique de la connaissance et outils associés	6
Figure 03 : De l'information à la connaissance	8
Figure 04 : l'iceberg des connaissances.....	12
Figure 05 : la spirale de Nonaka et Takeuchi.....	21
Figure 06 : Le modèle de conversion des connaissances SECI	22
Figure 07 : Les quatre dimensions du « Knowledge Management	30
Figure 08 : Cycle de capitalisation des connaissances.....	36
Figure 09 : Le cycle de l'apprentissage de Kolb et Fry (1975).....	48
Figure 10 : le cycle de rétention des connaissances critiques (Rivard et Roy 2010 p 70)	53
Figure 11 : les étapes du processus de transfert des connaissances	57
Figure 12 : positionnement apparent des modes de gestion des connaissances	60
Figure 13 : La relation des caractéristiques de la connaissance à l'aisance du transfert.....	62
Figure 14 : Organigramme de la Direction Régionale Transport centre/ RTC.....	66
Figure 15 : Organigramme du département ressources humaines – SDAF/ RTC	66
Figure 16 : Base de données des techniques et pratiques de travail.....	88
Figure 17 : Proportion élevée de la connaissance chez les employés	91
Figure 18 : Obstacle au transfert de la connaissance	93

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

DÉDICACES.....	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE D'ABREVIATIONS	III
SOMMAIRE	V
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : De la connaissance au management des connaissances (KM)	4
Introduction	4
Section 01 : Connaissance : définitions et concepts.....	4
1.1. Articulation entre données, informations, connaissances et savoirs	4
1.1.1. Données.....	5
1.1.2. Information.....	6
1.1.3. Compétence.....	7
1.1.4. Savoir	7
1.1.5. Connaissance.....	8
1.2. Les formes de la connaissance	9
1.2.1. Le know-why.....	9
1.2.2. Le know-what.....	10
1.2.3. Le know-how.....	10
1.2.4. Le know-who.....	10
1.3. Typologies de la connaissance	10
1.3.1. La connaissance abstraite.....	10
1.3.2. La connaissance concrétisée (mise en pratique)	10
1.3.3. La connaissance ancrée dans la culture.....	10
1.3.4. La connaissance intrinsèque :.....	11
1.4. Caractéristiques des connaissances	11
1.5. La dimension épistémologique de connaissance	11
1.5.1. Connaissance explicite.....	12
1.5.2. Connaissance tacite	13
1.6. La dimension ontologique (différents niveaux de connaissances)	13
1.6.1. Les connaissances individuelles.....	13
1.6.2. Les connaissances collectives	14
1.6.3. Connaissance organisationnelle	14

1.6.4. Différences entre connaissance et information	15
Section 02 : Acquisition, création, conversion et partage des connaissances	16
2.1. Acquisition des connaissances	16
2.1.1. Méthodes d'acquisition de connaissances	17
a) L'élicitation des connaissances.....	17
b) Les connaissances stockées	17
c) La représentation intermédiaire de la connaissance	17
2.1.2. Techniques d'acquisition de connaissances.....	17
a) Entretien.....	17
b) Technique de l'observation.....	18
2.2. La création des connaissances	18
2.2.1. Le processus de création de connaissances au niveau de l'individu	19
a) La première phase	19
b) La deuxième phase.....	19
c) La troisième phase.....	19
2.2.2. La création de connaissances par l'équipe	19
a) La première phase	19
b) La deuxième phase.....	20
c) La troisième phase.....	20
d) La quatrième phase	20
2.2.3. Le processus de création des connaissances organisationnelles	20
a) L'intention.....	21
b) L'autonomie.....	21
c) La fluctuation (appelée chaos créatif)	22
d) La redondance (appelée variété requise).....	22
2.3. La conversion de la connaissance.....	22
2.3.1. Du tacite au tacite.....	22
2.3.2. Du tacite à l'explicite	23
2.3.3. De l'explicite à l'explicite.....	23
2.3.4. De l'explicite au tacite	23
2.4. Le partage des connaissances	23
2.5. Les outils de partage des connaissances.....	24
2.5.1. Politique des ressources humaines	24
2.5.2. Communautés de pratiques	25

2.5.3. Les Knowledge Workers (les gestionnaires de connaissances)	25
Section 03: Le Knowledge Management (KM)	25
3.1. L'évolution de la gestion des connaissances	26
3.2. Définitions	26
3.2.1. Définition utilitaire	27
3.2.2. Définition opérationnelle	27
3.2.3. Définition fonctionnelle	27
3.2.4. Définition économique	27
3.2.5. Autres définitions	27
3.3. Ce que disent les normes	28
3.4. Apports et bénéfices du KM	28
3.4.1. Les apports	28
3.4.2. Les bénéfices du KM	29
3.5. Les quatre dimensions du « Knowledge Management »	29
3.5.1. La dimension économique et stratégique	30
3.5.2. La dimension organisationnelle	30
3.5.3. La dimension socioculturelle	30
3.5.4. La dimension technologique	31
3.6. Enjeux du knowledge management	31
3.7. Les Facteurs de succès et d'échec de la gestion des connaissances (KM)	31
3.7.1. Les facteurs de succès	32
a) communication des avantages personnels	32
b) Le partage doit être récompensé	32
c) Assurer la sécurité sociale	32
d) Promouvoir l'apprentissage auto-organisé	32
e) Créer l'acceptation et éviter la démotivation	32
3.7.2. Les facteurs d'échec	33
Conclusion	33
Chapitre 02 : La capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel	34
Introduction	34
Section 01 : La capitalisation des connaissances	34
1.1. Les raisons d'une capitalisation	35
1.1.1. La problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise	36
a) Première facette	36
b) Deuxième facette	37

c) Troisième facette.....	37
d) Quatrième facette.....	37
e) Cinquième facette.....	37
1.1.2. Capitaliser des connaissances dans l'esprit humain.....	38
1.1.3. Capitaliser des connaissances sur des supports formels.....	38
1.2. Intérêt de la capitalisation.....	38
1.3. Développer la capitalisation.....	39
1.4. Les obstacles à la capitalisation.....	40
1.5. Les acteurs de la capitalisation et leur rôle.....	40
1.5.1. Le commanditaire de la capitalisation.....	41
1.5.2. Le producteur de la capitalisation.....	41
1.5.3. Le facilitateur.....	41
1.5.4. La personne (ou le groupe) Miroir.....	41
1.6. Le processus de réalisation d'un projet de capitalisation.....	41
1.7. Quelques méthodes de capitalisation des connaissances.....	43
1.7.1. La méthode MOKA.....	43
1.7.2. La méthode MCSC.....	43
1.7.3. La méthode SAGACE.....	43
1.7.4. La méthode KOD.....	43
1.7.5. La méthode MASK.....	43
1.7.6. La méthode REX.....	44
1.7.7. La méthode CYGMA.....	44
1.7.8. La méthode CommonKADS.....	44
1.7.9. La méthode CYBELWAY.....	44
1.8. Les enjeux et conditions de succès de la capitalisation.....	45
1.8.1. Les enjeux.....	45
1.8.2. Les conditions de succès.....	45
Section 02 : La mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances.....	46
2.1. La contextualisation des connaissances.....	46
2.2. L'apprentissage organisationnel.....	47
2.3. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances.....	48
2.3.1. Le processus de la mémoire organisationnelle.....	48
a). L'acquisition.....	49
b). Le stockage.....	49
c) L'actualisation.....	49

d) La récupération	49
2.3.2. Construction d'une mémoire organisationnelle	49
a) Un annuaire des compétences	49
b) Une base des meilleures pratiques	50
c) Un livre de connaissances	50
d) Les interviews	50
e) L'analyse de protocoles verbaux obtenus par simulation de résolution de problèmes	50
f) L'observation directe	50
g) L'utilisation d'un questionnaire	51
h) Les verbalisations rétrospectives (passage en revue de protocoles antérieurs).....	51
i) L'introspection.....	51
j) La technique du "magicien d'Oz"	51
k) Le protocole de recueil collectif.....	51
2.3.3. Typologies de la mémoire d'entreprise.....	51
a) La mémoire de la profession.....	51
b) La mémoire de la société.....	51
c) La mémoire individuelle	52
d) La mémoire de projet	52
e) La mémoire organisationnelle.....	52
f) La mémoire technique	52
2.4. La routine organisationnelle et l'expérience	52
2.5. La rétention des connaissances.....	53
2.5.1. L'extraction.....	54
2.5.2. La cristallisation.....	54
2.5.3. La propagation	54
2.5.4. L'intégration.....	54
2.6. Le turnover des compétences et la perte des connaissances critiques	54
2.6.1. Le concept de connaissances critiques	55
2.6.2. La perte des connaissances critiques.....	55
Section 03 : Les éléments clés du transfert des connaissances.....	55
3.1. Définitions.....	55
3.2. Le contenu du transfert de connaissance	56
3.3. Le processus de transfert des connaissances	57
3.3.1. Acquisition/initialisation.....	58

3.3.2. Adaptation.....	58
3.3.3. Application.....	58
3.3.4. Acceptation	58
3.3.5. Appropriation.....	58
3.4. La nature de la connaissance transférée	60
3.4.1. Niveau de codification (Caractère tacite versus explicite de la connaissance)	60
3.4.2. Enseignabilité.....	61
3.4.3. Complexité.....	61
3.4.4. La capacité d'absorption	61
3.4.5. Dépendance.....	62
3.4.6. Observabilité	62
3.5. Les outils utilisés pour la transmission des connaissances.....	63
3.5.1. La formation de groupe.....	63
3.5.2. Conférence	63
3.5.3. Symposium.....	63
3.5.4. Séminaire	63
3.5.5. Webinaire	64
3.5.6. Forum.....	64
3.5.7. Ateliers.....	64
3.5.8. Réunion.....	64
3.5.9. Remue-méninges.....	64
3.5.10. Table ronde	64
3.5.11. Réseautage	64
3.5.12. Le mentorat	65
3.5.13. Le coaching.....	65
3.5.14. L'accompagnement/le parrainage	65
3.5.15. Règles, procédures et directives.....	65
3.5.16. Le sondage	65
3.5.17. L'entrevue	66
3.5.18. Les groupes de discussions	66
3.5.19. Weblogs (ou blogs informationnels).....	66
3.5.20. Wikis.....	66
3.5.21. Base de connaissance	66
3.5.22. Les cartographies des connaissances	66
3.5.23. Le recueil ponctuel de connaissances lors d'un départ	67

3.5.24. Le storytelling	67
3.6. La réussite du transfert de connaissances	67
3.7. Les obstacles au transfert de connaissances	68
3.7.1. Culturel	68
3.7.2. Psychologique	68
3.7.3. Contextuel	68
3.7.4. Communication	69
3.7.5. Pédagogique	69
3.7.6. Compétences	69
Conclusion.....	69
Chapitre 03 : La gestion des connaissances à la DRGB (SONATRACH).....	58
Introduction	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche	58
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
1.1.1. Naissance et évolution de la Sonatrach.....	59
1.1.2. Direction générale du groupe SONATRACH.....	59
a) Les activités opérationnelles	59
b) Les activités de commercialisation	59
c) Activité transport par canalisation.....	60
1.1.3. Historique et organisation de la direction régionale de Bejaia (DRGB).....	60
a) Histoire de la DRGB (RTC).....	60
b) Le siège de la DRGB (RTC).....	61
c) Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale de Bejaia.....	61
d) Les sous directions.....	62
1.1.4. Structure et évolution de l'effectif de la DRGB.....	64
a) Structure du département des ressources humaines	64
b) Les moyens humains.....	65
c) Organigramme de la DRGB et du département RH.....	66
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche	67
1.2.1. Présentation de l'étude	67
1.2.2. La structure du guide d'entretien et son déroulement	67
1.2.3. La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien.....	68
1.2.4. La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête.....	68
1.2.5. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaires	69
Section 02 : Analyse et discussion des résultats de l'entretien.....	70

2.1. Présentation des résultats de l'entretien	70
2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien.....	74
2.3. Synthèse des résultats de l'entretien.....	78
Section 03 : Analyse et discussion des résultats du questionnaire	79
3.1. Présentation et analyse de l'enquête.....	79
3.1.1. Le dépouillement (Profil du répondant).....	79
3.1.2. Stockage des informations, connaissances et documentations.....	83
a) Stockage des informations	83
b) Forme de stockage de connaissances	84
c) Formalisation des procédures.....	85
d) Motifs d'absence de formalisation de procédures.....	85
3.1.3. Besoins et satisfaction du KM.....	87
a). Problèmes de l'entreprise liés à la gestion des connaissances	87
b) Base de données des techniques et pratiques de travail	88
c) Collecte et stockage des informations et des connaissances	89
d) Prise de conscience sur la gestion des connaissances	89
3.1.4. Acquisition, partage, capitalisation et transfert des connaissances	90
a) Enregistrement formel de la connaissance	90
b) Echange et partage des connaissances	91
c) Proportion élevée de la connaissance chez les employés.....	91
d) Partage de connaissances avec un nouveau	92
e) Obstacle au transfert de la connaissance	93
f) Mise à jour des connaissances	93
g) Orientation de la gestion de l'entreprise (données, informations et connaissances).....	94
h) Valorisation de la capitalisation et le transfert des connaissances	95
3.2. Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire	96
3.3. Les recommandations et suggestions	96
Conclusion.....	98
Conclusion générale	99
Bibliographie	
Annexes	
Liste des tableaux et figures	
Table des matières	

RESUME

La connaissance est la principale richesse d'une organisation qui est considérée comme un capital qui a une valeur économique évaluable et valorisable. La perte de celle-ci ou sa mauvaise exploitation conduit potentiellement à un échec de l'organisation. Le management des connaissances, consiste à sa création, sa diffusion, sa protection et son renouvellement. L'implication de la gestion des connaissances à travers ses deux volets tacites et explicites dans le processus organisationnel, vient modifier les approches managériales utilisées jusqu'à présent. Le partage des connaissances renforce le portefeuille des compétences de l'entreprise. Le transfert de connaissances est devenu un concept central dans le domaine de la recherche en management stratégique.

Mots clés : Information, donnée, compétences, connaissance, tacite, explicite, la gestion des connaissances (KM), Transfert, capitalisation des connaissances, mémoire organisationnelle, conversion, partage. Apprentissage organisationnel.

ABSTRACT

Knowledge is the main wealth of an organization and is considered a capital that has an assessable and recoverable economic value. The loss of it or its misuse potentially leads to organizational failure. Knowledge management consists of its creation, dissemination, protection and renewal. The implication of knowledge management through its two tacit and explicit components in the organizational process, comes to modify the managerial approaches used until now. Sharing knowledge strengthens the company's skills portfolio. Knowledge transfer has become a central concept in the field of strategic management research.

Keywords

Information, data, skills, knowledge, tacit, explicit, knowledge management (KM), Transfer, capitalization of knowledge, organizational memory, conversion, sharing. Organizational learning.