

Université A. MIRA - Béjaïa

*Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et
Sciences Commerciales
Département des Sciences de Gestion
Spécialité : Management*



Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du diplôme

MASTER

Thème

**Les bénéfices apportés par le
Knowledge Management dans une
organisation. Cas : Cevital**

Réalisé par :

**Benzenati Alaeddine
Boukercha Karim**

Encadreur :

Mme Kherbachi. S.

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont permis d'évoluer dans la réflexion et l'élaboration de ce travail. Plus particulièrement, nous tenons à remercier :

* **Mme Kherbachi. S.** Pour nous avoir encadrés, Conseillés et dirigés durant ce travail. Très sincères remerciements.

* **Le DRH de Cevital Agro-industrie, Mr Oularbi. L.** Pour nous avoir consacré toute son attention lors des nombreux entretiens et pour ses précieux conseils. Hommage respectueux.

* **L'assistante du DRH, Mme Badache. Z.** Pour sa bonne humeur et ses nombreux coups de main. Remerciements respectueux.

* **Le staff du département RH de Cevital Agro-industrie.** Pour avoir accepté de répondre à nos questions ainsi que pour leur sourire accueillant qui met toujours un peu de baume au cœur. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

Enfin, nous remercions tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes parents qui m'ont toujours poussé à me donner à fond dans mes études, sans eux je ne serais jamais là où je suis aujourd'hui.

A mon frère Baderddine, et à ma sœur Asma qui ont toujours été à mes côtés.

Aux proches, amis et à toute personne qui m'as permis d'acquérir un savoir ou offert la possibilité de devenir quelqu'un de meilleur.

Alaeddine

Tout d'abord, à ma famille : mes parents, pour leur amour, encouragements, leur soutien indéfectible et pour tous les sacrifices qu'ils ont fait pour moi, à ma sœur Inès pour m'avoir grandement aidé en me faisant part de ses expériences passées. À la mémoire de mon frère Vitaly qui j'espère un jour rendre fier. Finalement à tous les autres membres de ma famille partout dans le monde pour avoir toujours cru en moi.

À Marco, mon compagnon à quatre pattes qui nous a quitté cette année et qui a été mon meilleur ami durant les onze dernières années.

À Romy, qui constamment m'apporte de la joie et illumine mes journées.

À tous mes amis, plus particulièrement Namick pour avoir toujours été là pour moi et pour tous les moments inoubliables passés ensemble.

À mon partenaire de travail et binôme Alaeddine, pour sa bonne humeur et son énergie et ayant toujours été d'une précieuse grande aide, et que je remercie pour tous les bons moments partagés ensemble durant ces cinq dernières années.

Affectueusement, Karim.

Liste des abréviations

KM : Knowledge Management.

GC : Gestion des connaissances.

SECI : Socialisation Externalisation Combinaison Intériorisation.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

FAQ : Foire Aux Questions.

IA : Intelligence Artificielle.

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

ERP : Entreprise Ressource Planning.

BTB : Business to Business.

BTC : Business to Consumer.

GED : Gestion Electronique des Douments.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

KPI : Key Performance Indicators.

SQCDME : Sécurité Qualité Couts Délais Motivations Environnement.

CLR : Common Language Runtime.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

PV : Procès-Verbal.

Liste des tableaux

Tableau 01 : Comparaison entre les connaissances tacites et explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995).....	22
Tableau 02 : Analyse SWOT de Cevital.....	63
Tableau 03 : Répartition des employés selon leur niveau d'instruction.....	65
Tableau 04 : Répartition des employés selon le sexe.....	66
Tableau 05 : Répartition des employés selon l'âge.....	67
Tableau 06 : Répartition des employés selon les postes occupés chez Cevital.....	68
Tableau 07 : Classification des employés selon leur expérience en Knowledge Management.....	69
Tableau 08 : Classification de l'effectif selon l'accès aux informations.....	70
Tableau 09 : Evaluation de l'accessibilité des données par le personnel.....	70
Tableau 10 : Existence d'une démarche KM et sa contribution.....	72
Tableau 11 : Outils utilisés pour le partage et la collaboration.....	73
Tableau 12 : Valorisation et combinaison des compétences.....	74
Tableau 13 : Opinions des employés vis-à-vis du remplacement des connaissances.....	75
Tableau 14 : Existence de similarité entre les connaissances et les compétences.....	75
Tableau 15 : Opinions des employés vis-à-vis de l'exploitation du capital immatériel.....	76

Liste des figures

Figure 01 : Définition de la connaissance selon Jean-Louis Ermine (Bonnefoy, s.d.).....	14
Figure 02 : Hiérarchie de la connaissance (Beyou, 2002).....	17
Figure 03 : Transformation de l'information en connaissance (Guechtouli, s.d.).....	17
Figure 04 : L'articulation des quatre notions : donnée, information, connaissance, compétence (Boubaker, Mellal et Djebabra, 2010).....	18
Figure 05 : Modes de conversion des connaissances du modèle SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995).....	23
Figure 06 : Le processus de transfert direct et indirect des connaissances (Boughzala et Ermine, 2007).....	26
Figure 07 : Les différents niveaux de maturité d'une démarche KM (Ehms et Langen, 2002).....	47
Figure 08 : Les cinq facettes du processus de capitalisation des connaissances (Grudstein, 2002).....	50
Figure 09 : Les étapes d'un processus KM.....	51
Figure 10 : Logo de Cevital (documents internes).....	56
Figure 11 : Localisation de Cevital (Google Maps).....	57
Figure 12 : Produits de Cevital.....	58
Figure 13 : Organigramme général de Cevital.....	59
Figure 14 : Répartition des employés selon leur niveau d'instruction.....	65
Figure 15 : Répartition des employés selon le sexe.....	66
Figure 16 : Répartition des employés selon l'âge.....	67
Figure 17 : Répartition des employés selon les postes occupés chez Cevital.....	68
Figure 18 : Classification des employés selon leur expérience en Knowledge Management.....	69
Figure 19 : Classification de l'effectif selon l'accès aux informations.....	70
Figure 20 : Evaluation de l'accessibilité des données par le personnel.....	71
Figure 21 : Existence d'une démarche KM et sa contribution.....	72
Figure 22 : Outils utilisés pour le partage et la collaboration.....	73
Figure 23 : Opinions des employés vis-à-vis du remplacement des connaissances.....	75
Figure 24 : Existence de similarité entre les connaissances et les compétences.....	76
Figure 25 : Boîte à idées de Cevital.....	78

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel du Knowledge Management.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Informations générales sur la gestion des connaissances.....	4
Section 2 : Concepts-clés de la gestion des connaissances.....	12
Section 3 : Les modèles de la gestion des connaissances.....	23
Conclusion.....	29
Chapitre 2 : Déroulement d'une démarche Knowledge Management.....	30
Introduction.....	30
Section 1 : Les prérequis d'une démarche KM.....	30
Section 2 : La démarche Knowledge Management : outils, processus et bénéfices.....	39
Section 3 : Apports du Knowledge Management.....	51
Conclusion.....	54
Chapitre 3 : Le Knowledge Management chez Cevital Agro-industrie.....	55
Introduction.....	55
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	63
Section 3 : Analyse et interprétation des données.....	65
Conclusion.....	82
Conclusion générale.....	83

Introduction générale

Introduction générale

Face aux changements rapides induits par les effets conjugués de la mondialisation des marchés, de la libéralisation de l'économie et de l'influence des technologies de l'information et de communication, les entreprises sont confrontées à la nécessité de donner plus d'autonomie à chaque salarié, devenant ainsi des acteurs-décideurs (travailleurs du savoir), quels que soient leur rôle et leur statut hiérarchique. Elles commencent à prendre conscience de la valeur du capital immatériel, en particulier de leur capital intellectuel. Cela se perçoit au travers de l'attrait de plus en plus croissant pour le Knowledge Management. **(Grundstein, 2002).**

Les dirigeants d'organisations performantes sont dans une quête constante où ils recherchent les meilleures solutions menant à l'amélioration des performances et résultats de leurs entreprises. Les initiatives non fructueuses de gestion passées ont poussées les gestionnaires vers l'acquisition de nouveaux savoirs sur les mécanismes sous-jacents mais complexes tels que les connaissances car elles s'avèrent être à l'origine de l'efficacité d'une entreprise.

La connaissance est de plus en plus considérée comme étant le nouvel impératif stratégique des organisations. Le paradigme le plus établi est que la connaissance fait office de pouvoir. Par conséquent, il faut la capitaliser, la garder pour soi afin de conserver un avantage. **(Uriarte, 2008).**

Aujourd'hui, la connaissance est toujours perçue comme un atout mais la compréhension de cette notion a énormément changé, surtout du point de vue des organisations. Le nouveau paradigme est qu'au sein d'une organisation, le partage des connaissances est obligatoire pour permettre à ces dernières de se développer. Une organisation est alors plus puissante et plus compétitive lorsque la diffusion des connaissances est faite entre sa direction et son personnel.

De nos jours, la gestion des connaissances (GC) ou Knowledge Management (KM) en anglais, existe bel et bien dans les entreprises. Cependant il n'est pas évident de comprendre en quoi consiste cette dernière au sein d'une organisation puisqu'elle affecte d'une manière ou d'une autre la majorité des composantes.

En effet, le KM impacte la stratégie, car c'est un nouveau mode de management qui répond à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation.

Il touche la structure de l'organisation, car les connaissances se créent et sont diffusées par le biais de réseaux complexes, connectés à l'environnement, qui peuvent remettre en cause les structures classiques.

Il agit sur de nombreux processus qui existent déjà dans l'organisation, il cible la révision, l'optimisation et le développement de ces derniers dans une nouvelle perspective.

Il vise le personnel de l'organisation, se situant au cœur de la problématique. La connaissance est essentielle pour le personnel, car elle n'est créée, partagée et développée que par ceux qui doivent être mobilisés individuellement et collectivement à cette fin.

Il concerne les technologies de l'information et de la communication (TIC), Si elles sont utilisées à bon escient, ces dernières constitueront des vecteurs puissants pour le KM. **(Boughzala et Ermine, 2007).**

Les entreprises ressentent de plus en plus le besoin d'implémenter une démarche KM afin d'améliorer leurs performances générales car les bienfaits d'une telle démarche éclipsent tous les sacrifices qu'elles doivent faire, même si ce n'est pas quelque chose d'évident pour la plupart d'entre elles. Une démarche Knowledge Management consiste à généralement définir les besoins de l'entreprise en termes de connaissances, de capitaliser et diffuser ces dernières et enfin, l'appropriation et l'exploitation des nouvelles connaissances.

La gestion des connaissances est une nouvelle discipline, cependant, cela n'empêche en rien son émergence dans certaines entreprises algériennes même si rares sont celles qui adoptent la pratique. Par notre recherche nous souhaitons mieux comprendre la gestion des connaissances et sa démarche ainsi que les avantages associés à cette dernière, pour cela nous sommes rapprochés auprès de l'entreprise Cevital agro-industrie afin de mener une étude ayant pour but de déterminer si l'entreprise a une démarche KM dans laquelle nous avons posés la problématique suivante : Existe-il des pratiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise ? Et quels sont les avantages de ces dernières ?

Afin d'avoir une meilleure compréhension de ce qu'est vraiment la gestion des connaissances et en quoi consiste son processus de mise en place, nous avons choisi de nous

pencher sur une enquête qualitative précédée d'une démarche théorique. Nous avons alors structuré notre travail de la manière suivante :

Le premier chapitre consistera à offrir un cadre conceptuel à la gestion des connaissances afin de définir les notions associées et montrer l'importance de la discipline en présentant ses objectifs et ses enjeux. Le deuxième chapitre quant à lui sera dédié à la démarche KM, ses prérequis fondamentaux, ses outils, son processus et les bénéfices qu'une entreprise peut recevoir après la mise en place de la démarche. Enfin, le dernier chapitre nous permettra de déterminer si oui ou non des pratiques KM existent au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie en vérifiant si une démarche GC a été mise en place et de repérer les bénéfices résultants des pratiques KM ainsi que de comprendre d'une manière générale la perception du personnel de l'entreprise vis-à-vis du Knowledge Management.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel du Knowledge Management

Chapitre 1 : Cadre conceptuel du Knowledge Management

Introduction

Il a été largement reconnu que la connaissance est une ressource importante pour le développement économique. Notre société subit des transformations rapides. Chaque jour, nous constatons que nous devenons très dépendants de la connaissance et la même chose peut être dite pour les organisations. En effet, si les entreprises seraient confrontées à choisir la ressource la plus critique pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel, la majorité d'entre elles pointeront du doigt la connaissance. La gestion de ces connaissances est alors devenue une préoccupation sérieuse pour les organisations.

Nous allons brièvement parler dans ce chapitre de l'histoire de la gestion des connaissances ainsi que les raisons pour lesquelles cette pratique est apparue au sein des entreprises afin de justifier la croissance majeure qu'elle a vécue ces dernières années. Nous aborderons par la suite les nombreux concepts-clés liés au Knowledge Management dans le but de clarifier certains points souvent mal interprétés, après cela nous verrons les enjeux et objectifs de la discipline et nous terminerons avec les différents modèles de gestion des connaissances.

Section 1 : Informations générales sur la gestion des connaissances

1.1. Historique

Considérée comme une discipline émergente, la gestion des connaissances a une histoire relativement courte. Elle se développe grâce aux travaux publiés par plusieurs pionniers tels que Peter Drucker en 1969 (**Drucker, 1969**) qui a introduit le concept d'« entreprise du savoir », Karl- Erick Sveiby et Tom Lloyd en 1987 (**Sveiby et Lloyd, 1987**) ainsi que Nonaka et Takeuchi en 1995 (**Nonaka et Takeuchi, 1995**).

En 1970, Peter Drucker, Paul Strassmann et Peter Senge ont commencé à développer les théories et les pratiques de la gestion des connaissances en menant des études qui avaient pour but de déterminer comment les connaissances étaient créées, utilisées et diffusées dans une organisation. Ces études se concentrent sur la façon dont l'information et les connaissances pourraient être utilisées comme ressources organisationnelles précieuses.

Les organisations constatent qu'elles perdaient des connaissances et des informations inestimables lorsqu'elles réduisaient leurs effectifs. Les entreprises commencent donc à

chercher un moyen leur permettant de gérer plus efficacement les connaissances possédées et les connaissances perdues. La technologie peut fournir des solutions pour la gestion, néanmoins les organisations doivent faire plus pour gérer au mieux les connaissances et les informations.

En 1980, La majorité des entreprises ont compris que la connaissance est un atout fondamental permettant d'acquérir un avantage concurrentiel non négligeable. L'utilisation des termes tels que travailleur du savoir (**Drucker, 1959**), acquisition des connaissances, ingénierie des connaissances et système basé sur les connaissances est de plus en plus courante dans le secteur des entreprises.

Des outils permettant de collecter une immense quantité de données sont fournis par les technologies aux organisations, cependant la gestion de ces données devait être réfléchie et communiquée à l'ensemble des membres de l'organisation.

À la fin des années 1980, presque toutes les entreprises souhaitaient mieux comprendre la gestion des connaissances. Pendant ce temps, les chercheurs s'empressent à publier des articles et des livres sur la nouvelle discipline. (**Uriarte, 2008**).

Durant les années 1990, la gestion des connaissances est perçue comme la nouvelle pratique à adopter. Ce n'est qu'au milieu des années 1990 que les grandes entreprises mondiales ont reconnu que la gestion des connaissances est un atout incontournable pour parvenir au succès. Les entreprises commencent alors à utiliser les solutions fournies par la gestion des connaissances.

À la fin des années 1990, les universités commencent à proposer des formations en gestion des connaissances (**Dalkir, 2005**) et vers la fin des années 2000, ces dernières initient l'implantation de la discipline dans leurs organisations. (**Weebly, s.d.**).

1.2. Les raisons de l'émergence et de la croissance du KM

Il existe de nombreuses raisons permettant de justifier l'apparition des pratiques de gestion des connaissances au sein des entreprises, elles peuvent être regroupées en cinq points essentiels qui sont comme suit :

- **La Surcharge informationnelle**

L'information inonde les entreprises, les écoles et nos esprits. Trouver les informations requises permettant d'accomplir une tâche, en particulier les plus complexes, peut prendre beaucoup de temps et être décourageant si nous n'avons pas accès à une infrastructure bien

organisée et facilement disponible qui contient le type d'informations nécessaires. L'information réside dans de nombreuses sources différentes, certaines facilement accessibles, d'autres volatiles et très personnelles.

Comme l'a noté le fondateur de Microsoft, Bill Gates, dans sa présentation au COMDEX en 1999 : « Aujourd'hui, les informations d'entreprises sont si difficiles à trouver. Elles sont conservées dans des dossiers ou comprises de manière anecdotique par les acteurs de l'entreprise » (VNU **Business Media**, 2001). Gates a ajouté : « Les travailleurs du savoir doivent partager des choses et avoir accès aux bonnes informations au bon moment. Malheureusement ce n'est pas évident à l'heure actuelle ». Les entreprises regorgent donc d'un volume astronomique d'informations non filtrées et non traitées, mais ces dernières manquent de temps et ont une insuffisance en capacités qui permettent de répondre rapidement aux demandes et attentes toujours croissantes des employeurs et clients.

- **La congestion des réseaux informatiques**

De nos jours, les canaux de communication étranglent les réseaux informatiques des entreprises. Nous entendons parfois dire que l'accès à Internet est lent pendant les heures de pointe au travail parce que nous sommes trop nombreux à chercher sur le Web en même temps. Parfois, la vitesse à laquelle nous pouvons puiser dans les entrepôts de données internes est loin d'être satisfaisante, car nous sommes trop nombreux à accéder à de grandes quantités de données, ce qui exerce une pression importante sur les systèmes. Si nous avions les mécanismes pour cibler très précisément les données ou les informations que nous recherchons, la vitesse globale des réseaux serait constamment à sa meilleure capacité.

- **La Segmentation et la spécialisation de l'information et des compétences**

L'époque où des personnes maîtrisaient de nombreux domaines différents est révolue. En effet, la plupart des gens ne maîtrisent désormais qu'un seul domaine d'expertise, et parfois seulement des segments au sein d'un même domaine. Il arrive souvent que la réalisation de divers projets nécessite l'accès et la corroboration d'informations provenant de plusieurs domaines. Avoir accès à la bonne information, au bon moment, sans nécessairement être un expert dans tous les domaines concernés, améliorerait grandement l'efficacité individuelle et organisationnelle.

● **La Mobilité et la rotation de la main-d'œuvre (turnover)**

Le nombre moyen d'années qu'un employé consacre à une carrière est passé de toute une vie à dix ans et désormais à trois ans (**United States Department of Labor, 2000**). Lorsque des employés prennent leur retraite ou changent d'emploi, ils emmènent avec eux des expériences et des compétences très précieuses. Selon une enquête faite en 2001, on peut constater que si « 26 % des connaissances dans une organisation sont stockées sur un support papier et 20 % sous forme numérique, un pourcentage de 42 % des connaissances sera stocké dans la tête des employés » (**Malhotra, 2001**). Les organisations reconnaissent de plus en plus que la sauvegarde et le partage de ces expériences et compétences leur permettent d'économiser de l'argent, d'éviter ou de réduire les interruptions d'activités et d'améliorer leur capacité globale à faire face aux changements du personnel.

● **La concurrence**

La concurrence a toujours été un moteur essentiel qui pousse constamment les entreprises à améliorer leur productivité et innover d'avantage. Les entreprises ont besoin de concurrence pour arriver à l'innovation. Il est donc plus que nécessaire de les obliger à innover dans leurs stratégies et leurs offres de produits et services. Ainsi, la concurrence est primordiale non seulement pour la survie des entreprises sur le marché, mais aussi pour les aider à atteindre leurs objectifs et dépasser les attentes en matière de retour sur investissement. (**Serban et Luan, 2002**).

1.3. Les mauvaises interprétations de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est une discipline souvent mal comprise, nous essayerons de clarifier certains points dans les deux titres qui suivent.

1.3.1. La métaphore de l'iceberg

Comprendre ce qu'est la gestion des connaissances n'est pas chose facile car cette pratique utilise des méthodes et des concepts difficiles à percevoir. La métaphore de l'iceberg met en évidence les connaissances détenues dans une organisation en distinguant la partie immergée de ces connaissances (ces dernières sont plus nombreuses mais pas très visibles) de la partie émergée (ces connaissances sont secondaires mais facile à voir) de l'iceberg (**Glorieux et Meunier, 2008**). La première partie équivaut à la gestion des connaissances. Cependant les deux parties de l'iceberg sont interdépendantes, une ne peut pas exister sans l'autre.

Il est à présent important de connaître le contenu de la partie immergée de l'iceberg, cette dernière contient les éléments suivants :

- **Les processus** : ensemble des savoir-faire et tours de mains acquis via le tutorat et le compagnonnage ;
- **La gestion de l'information** : les différentes informations orales provenant d'échanges informels recueillis lors de réunions via le storytelling ;
- **L'expertise** : représente les expériences se trouvant dans divers supports tels que les livres de connaissances ou autres plateformes numériques ;
- **La formation** : les formations faites via des séquences multimédia ou de FAQ ;
- **La mémoire** : l'ensemble des mémoires et parcours individuelles ;
- **La communication** : les relations sociales ainsi que les groupes visibles grâce au storytelling et les interactions.

1.3.2. Ce qu'est vraiment le Knowledge Management

Le Knowledge Management est un concept singulier mais qui est souvent croisé à d'autres et cela peut rendre sa compréhension peu aisée, nous allons voir dans ce qui suit les différentes fonctions qui ne sont pas accomplies ainsi que celles exécutées par le KM.

Pour Pierre Brouste et Dominique Cotte, le KM ne cherche pas à connaître l'environnement de l'entreprise ou les modèles stratégiques de développement car ces fonctions sont assurées par l'intelligence économique ou la veille stratégique. (**Brouste et Dominique, 1999**). Le KM a pour fonction de capitaliser les expériences et d'étalonner les pratiques informationnelles, organisationnelles, etc. Il permet donc à l'entreprise de mieux gérer les informations et les savoirs sur son environnement.

La gestion des connaissances ne vise pas à préserver le patrimoine détenu par une entreprise car cette fonction est assurée par la mémoire d'entreprise. La mémoire inclut des archives contenant des informations techniques, financières et légales. La GC vise à réutiliser les informations recueillies.

Le KM n'a pas pour but de développer les logiciels permettant d'assurer des fonctions qui sont habituellement attribuées à l'intelligence humaine (raisonnement, modélisation, apprentissage, etc.), ces fonctions sont assurées par l'Intelligence Artificielle (IA). Néanmoins, la GC peut utiliser des techniques développées en intelligence artificielle parce

que ces dernières permettent de manipuler les connaissances. (**Glorieux et Meunier, 2008**).

1.4. Les enjeux du Knowledge Management

Si le défi immédiat de la gestion des connaissances est de contrôler les connaissances qu'une organisation possède, d'autres défis stratégiques peuvent être cités. En fait, la gestion des connaissances peut créer un environnement propice à l'innovation en améliorant continuellement les compétences. C'est le résultat d'une structuration méticuleuse des organisations et d'une application rigoureuse des procédures pour améliorer la qualité et la rapidité du travail. Les enjeux de la gestion des connaissances sont les suivants :

- **Motiver le personnel et le garder motivé**

Mettre tout le monde sur la même longueur d'onde peut s'avérer difficile surtout lorsqu'il s'agit de stocker et partager des données. En règle générale, les gens sont souvent à l'aise avec la manière dont ils font leur travail, cela fait donc de l'étape d'adaptation un obstacle à part entière. Motiver les membres d'une organisation à partager leurs connaissances est crucial pour la réussite de l'entreprise. Une solution facile à mettre en place dès le départ consiste à insérer une culture d'apprentissage, d'amélioration, de partage et de changement au sein de l'organisation.

- **Se mettre à jour avec l'évolution technologique**

De nouveaux outils font leur apparition dans le monde des entreprises et des changements relatifs à la technologie sont constamment déployés (nouvelles versions, mises à jour, nouveaux modèles, etc.). Cela pousse l'entreprise à avoir un sentiment d'urgence et à faire ce qu'il est nécessaire pour être à la page. En règle générale, les changements et les mises à jour de la technologie sont pénibles au début pour l'entreprise néanmoins ils permettent l'ouverture de nouvelles portes menant vers de nouvelles opportunités.

- **Mesurer la contribution des connaissances**

La connaissance n'est pas facilement quantifiable, elle est complexe car elle découle de relations et d'expériences humaines. En ce qui concerne la contribution des connaissances, l'accent doit être mis sur l'objectif partagé plutôt que sur les résultats ou les efforts.

- **La sécurité**

Pour une organisation, il est toujours nécessaire d'avoir un bon niveau de sécurité pour ses données, elles doivent donc utiliser un système d'autorisations et divers niveaux de sécurité afin d'assurer que les informations sont partagées là où il le faut et avec qui il le faut.

- **Maintenir la précision des informations en les mettant constamment à jour**

Les données précieuses générées par le personnel de l'organisation peuvent nécessiter des vérifications et des mises à jour. Ceci se fait en mettant en place des processus ayant pour but de valider ou non les informations. Si les informations sont diagnostiquées comme étant fausses ou pas d'actualité, ces dernières seront revues et mises à jour.

- **Interpréter efficacement les données**

Les informations obtenues par un groupe doivent être cartographiées et peuvent nécessiter une normalisation afin d'être significatives pour quelqu'un d'autre dans l'organisation.

- **Garantir la pertinence des données**

Les données doivent soutenir et répondre aux questions posées par les utilisateurs. Pour cela, il faut que les informations appropriées soient facilement accessibles. La pertinence des données permet d'éviter la surcharge de données non essentielles pour les utilisateurs.

- **Récompenser les contributeurs actifs**

L'entreprise doit faire tout son possible pour récompenser les membres ayant contribué au développement des connaissances. Cela permettra de les encourager à contribuer d'avantage mais aussi à inciter de nouvelles personnes à le faire.

- **Trouver un responsable pour gérer les connaissances**

Choisir un animateur de communauté n'est pas chose aisée. L'entreprise ne peut pas donner cette responsabilité à quelqu'un sans déterminer qui est le responsable du succès de chacun après avoir divisé les objectifs de sa communauté. L'entreprise peut ensuite trouver et déléguer une personne qui sera chargée de gérer les connaissances.

- **Surmonter le leadership partagé**

En donnant parfois à plusieurs personnes la responsabilité de la communauté, l'entreprise peut créer un niveau de tension car de nombreuses personnes se sentent attachées d'une manière dont elles doivent donner leur approbation pour diverses choses.

- **Turnover**

Le roulement du personnel est inévitable pour l'entreprise, elle doit donc tenir un journal ou un manuel détaillé des tâches permettant d'assurer le bon fonctionnement de son système de gestion des connaissances. Elle doit également créer des processus clairs et faciles à comprendre pour la migration des données afin de sauvegarder les informations détenues par les employés qui s'appêtent à quitter l'entreprise. (Casey, 2018).

1.5. Les Objectifs du Knowledge Management

Pour que l'efficacité du KM soit ressentie, l'entreprise doit avoir un enjeu majeur qui permettra à l'entreprise de dépasser le stade des discussions préliminaires et des projets pilotes, Prax (Teluq, 2013) propose quatre finalités, qui regroupent toutes les autres.

- **Optimisez les processus** : dans la première catégorie d'objectifs, le but du KM est d'optimiser les processus d'affaire et de travail en capitalisant et en réutilisant les connaissances, l'expertise existante, en diffusant les meilleures pratiques et en réduisant la répétition des erreurs.

- **Aide à la décision dans des environnements complexes** : dans le deuxième type d'objectif, l'aide à la décision s'appuie sur l'échange de multiples sources d'informations et de points de vue, par l'écoute des clients et l'anticipation des besoins.

- **Valorisation du capital de compétences** : dans le troisième type d'objectif, le km vise à valoriser le capital de compétences détenu par l'organisation par la cartographie des experts ainsi que les compétences appliquées à l'action.

- **L'innovation** : dans ce dernier type d'objectif, l'innovation peut être faite en créant un environnement nouveau qui favorise l'apparition de nouvelles idées, leur capture, leur validation, et leur transformation en projet.

Nous pouvons déduire des enjeux précédemment cités plusieurs objectifs pour la gestion des connaissances qui sont les suivants :

- Maximiser le partage des connaissances en favorisant les échanges entre les différents acteurs ;
- Implanter les meilleures pratiques au sein de l'organisation ;
- Favoriser l'apprentissage organisationnel, collectif et individuel ;
- Diminuer le risque de perte des savoirs individuels ;
- Surveiller l'environnement afin d'être prêt à faire face aux fluctuations et de les anticiper ;
- La GC permet à l'entreprise d'être capable de réagir à des événements imprévus ;
- La GC permet à l'entreprise d'innover ;
- Fidélisation de la clientèle ;
- Amélioration de la qualité des produits et services ;
- Prévention des délocalisations ;
- Réduire le phénomène de turnover.

Section 2 : Concepts-clés de la gestion des connaissances

2.1. Knowledge Management : Donnée, information, connaissance, compétence

Avant de passer à la définition de la gestion des connaissances il est primordial de définir certains concepts liés à cette discipline. La connaissance est l'une des notions les plus utilisées dans la littérature du KM. Il n'est donc pas facile de définir cette dernière car les termes : donnée, information et connaissances sont interchangeable, alors pour mieux expliquer ce qu'est une connaissance et une compétence il est d'abord nécessaire d'aborder les notions de donnée et d'information.

2.1.1. Donnée

Claire Beyou (2003) dit qu'une donnée « est un élément de base d'information symbolique ; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement ». **(Beyou, 2003).**

Prax (2007) a défini la donnée comme « un fait discret et objectif ; elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité ». **(Prax, 2007)**.

La donnée est donc un fait discret, brut. **(Prax, 2007)**. Elle représente des observations ou des faits hors contexte (énoncés, chiffres, caractères sous forme brute, etc.) qui ne sont pas directement significatifs, on comprend alors qu'une donnée n'a pas de sens en elle-même. Elle est objective et peut être de type quantitative (dire qu'il fait 29°C) ou qualitative (dire qu'il fait chaud). En règle générale une donnée peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée, elle peut également être extraite pour obtenir des informations utiles à ceux qui en ont besoin.

2.1.2. Information

Ferrary et Pesqueux (2006) définissent l'information comme « un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens ». Contrairement à la donnée, elle est le produit d'une construction et résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle implique un émetteur et un récepteur à qui elle prend sens. **(Ferrary et Pesqueux, 2006)**.

Pour Joël de Rosney (1992) : « dans son sens le plus répandu, une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultant d'une observation ». **(Bruneau et Pujos, 1992)**.

Jean-Louis Nicolet et Jean Cellier (1992) disent qu'une information « constitue une représentation à un instant donné de notre environnement ». **(Bruneau et Pujos, 1992)**.

2.1.3 Connaissance

Nous ne pouvons pas parler de gestion des connaissances sans expliquer ce qu'est une connaissance, il est donc très important de définir cette notion. La connaissance est un concept large et abstrait doté de nombreuses facettes et ambiguïtés, la connaissance est l'objet du knowledge management.

La connaissance est une information exploitable permettant de rajouter de la valeur à l'entreprise **(Hicks et al, 2006)**.

Alavi et Leidner (2001) définissent la connaissance comme « une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à prendre des mesures efficaces ». (**Alavi et Leidner, 2001**).

Nelson et Romer (1996) disent qu'une connaissance est « tout ce qui est humain ». Effectivement il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme. Selon Manfred Mach (1995), la connaissance peut être obtenue selon l'équation suivante :

Connaissance = Information + Interprétation Humaine (Blondel et al, 2007).

La connaissance est basée sur l'information absorbée qui est utilisée pour réaliser une action ou prendre une décision. La connaissance est une information qui existe dans la mémoire des gens. Cette dernière est précieuse car elle aide les entreprises dans le processus de prise de décisions. La connaissance permet de généraliser les problèmes, tandis que l'information ne permet que de prendre des décisions spécifiques.

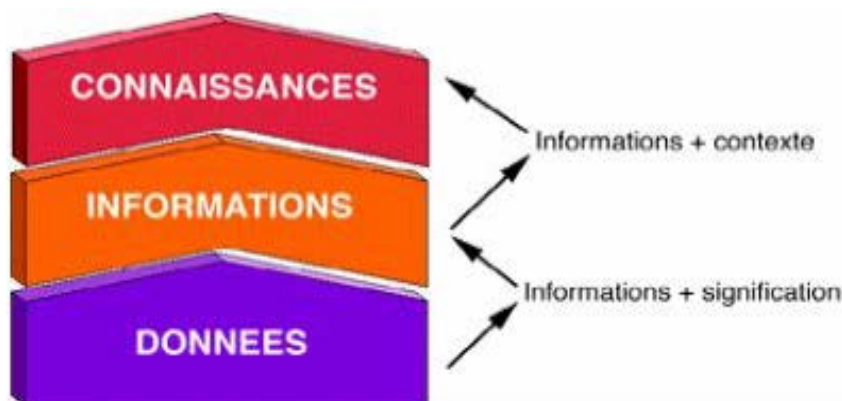


Figure 01 : Définition de la connaissance par Jean-Louis Ermine (**Bonnefoy, s.d.**).

2.1.3.1. Caractéristiques de la connaissance

La connaissance possède plusieurs caractéristiques (**skyrme, 2011**) qui sont les suivantes :

- C'est une ressource qui ne s'épuise jamais, contrairement aux autres ressources rares, plus l'entreprise utilise ses connaissances, plus elle en génère de nouvelles ;
- Elle est transférable et peut se déplacer d'un endroit à l'autre ;
- Une personne ne perd pas ses connaissances lorsqu'elle les partage avec d'autres membres de l'organisation ;

- Elle peut être résumée, compressée ou divisée en unités gérables pour faciliter le transfert et la gestion ;
- La connaissance est substituable : dans de nombreuses situations, elle peut remplacer les ressources physiques ;
- La connaissance est considérée comme une richesse pour son propriétaire, plus il en obtient, plus il en veut d'avantage ;
- La connaissance est éternelle et peut être utile pour toute une vie ;
- Une fois acquise, la connaissance peut franchir des limites insoupçonnables en jetant une lumière au-delà de ses propres frontières immédiates ;
- L'information est la source de la connaissance ;
- Le mot connaissance implique trois choses : vérité, preuve, conviction ;
- Les faits et les valeurs sont à la base des structures de la connaissance ;
- La connaissance est illimitée ;
- Elle existe pour être partagée.

2.1.3.2. Sources de la connaissance

Les connaissances peuvent être soustraites de diverses sources (**Ary et al, 2010**), d'une part elles peuvent provenir de l'intérieur de l'entreprise comme par exemple les savoirs et compétences métiers ainsi que tout ce qui a une liaison avec la recherche et le développement, et d'une autre part elles peuvent être déduites de l'extérieur de l'entreprise par des veilles de l'environnement économique, technologique, socioculturel et légal. Elles peuvent également provenir d'autres sources un peu plus traditionnelles que nous allons citer plus bas :

- **L'expérience** : par l'expérience personnelle, les gens peuvent trouver les réponses aux questions auxquelles ils sont confrontés. Une grande partie de la sagesse transmise de génération en génération provient de l'expérience. Si les gens ne pouvaient pas profiter de l'expérience, les progrès seraient sévèrement retardés.

- **Appui d'un expert** : pour les choses difficiles ou impossibles à connaître par l'expérience personnelle, les gens se tournent fréquemment vers un expert ; c'est-à-dire qu'ils recherchent des connaissances auprès de quelqu'un qui a eu l'expérience du problème ou qui a une autre source d'expertise.
- **Le raisonnement déductif** : Aristote et ses disciples ont introduit l'utilisation du raisonnement déductif, qui peut être décrit comme un processus de réflexion dans lequel on passe d'une connaissance générale à une connaissance spécifique par le biais d'un argument logique.
- **Le raisonnement inductif** : dans le raisonnement inductif, on arrive à créer des connaissances en observant des exemples et en généralisant à partir de ces derniers.
- **L'approche scientifique** : dans cette approche, la connaissance est créée après avoir effectué un double raisonnement, c'est-à-dire, un raisonnement déductif et inductif à la fois.

2.1.4 Compétence

La compétence est la capacité de mettre en œuvre des connaissances et un savoir-faire pour obtenir des performances satisfaisantes selon les normes requises pour un travail ou une fonction.

Prax (2007) définit 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 », autrement dit « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problèmes, décision, action) ». **(Prax, 2007)**.

Pour Cohendet et al (2001), la compétence permet de :

- Transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations ;
- Organiser et planifier le travail ;
- Innover et prendre en considération les activités non routinières ;
- Améliore l'efficacité personnelle, de groupe ainsi que les relations avec le personnel d'encadrement et les clients. **(Cohendet et al, 2001)**.

Après avoir expliqué les notions qui précèdent nous pouvons présenter une pyramide de la hiérarchie de la connaissance **(Figure 02)**.

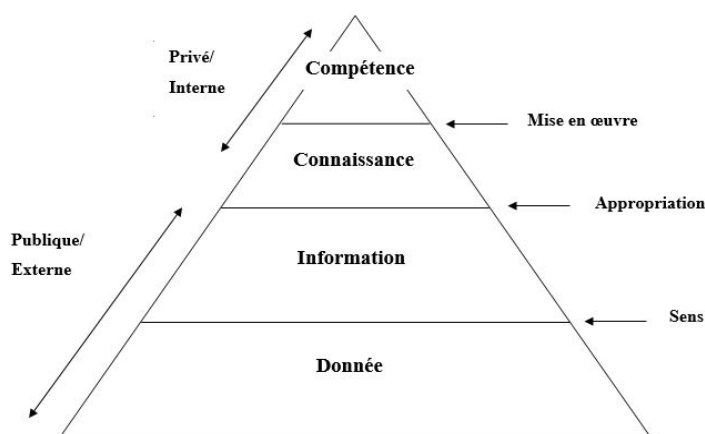


Figure 02 : Hiérarchie de la connaissance (Beyou, 2003).

2.2. Relation entre les notions : donnée, information, connaissance, compétence

Une articulation entre les quatre notions « donnée, information, connaissance et compétence » peut être constatée. La donnée est généralement ce que l'on collecte. C'est quelque chose que l'on perçoit avec nos yeux et oreilles. Lorsque l'on assemble des données de différentes natures avec d'autres données, on créera de nouvelles informations qui seront stockées dans nos têtes ou sur les divers supports ou ces dernières peuvent être sauvegardées. **(Fouchal, 2018).**

On va ensuite, s'approprier ces informations, les enrichir, les interpréter, ou encore les transformer de sorte à leur donner de la valeur afin qu'elles deviennent des connaissances comme le montre la **figure 03** :

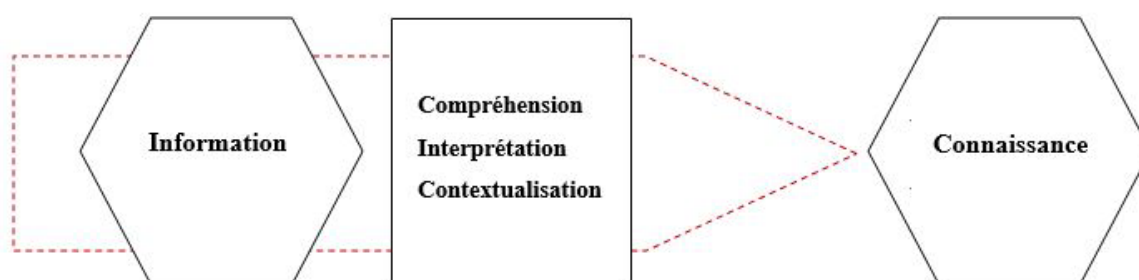


Figure 03 : Transformation de l'information en connaissance (Guechtouli, s.d.).

Les différentes connaissances assimilées vont être transformées en actions via un processus de mise en œuvre et ceci mènera à la création d'une compétence. **(Fouchal, 2018).** Nous pouvons représenter cette articulation sous forme de chaîne comme montré dans la **figure 04** ci-dessous.

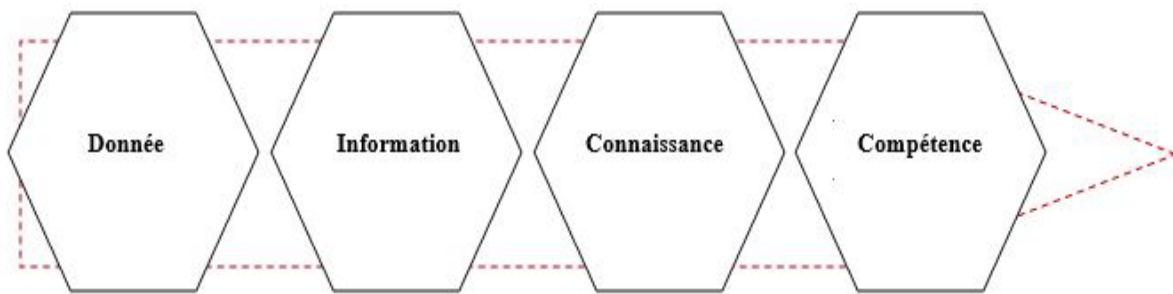


Figure 04 : L'articulation des quatre notions. (Boubaker, Mellal et Djebabra, 2010).

2.3. Définitions de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances consiste à utiliser une panoplie d'outils, de méthodes et de modes d'organisation afin de faciliter la conservation et surtout le partage des connaissances éparpillées dans l'entreprise. (Fernandez, 2001). La gestion des connaissances est le processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion des informations au sein d'une entreprise. Elle permet de garantir l'accessibilité de l'information à toutes les équipes de l'entreprise. Ces informations sont précieuses pour tous les employés, mais surtout pour les équipes responsables de la satisfaction et de l'expérience client tel que le service client.

Jean-Yves Prax (2007), présente quatre définitions du Knowledge Management, une définition utilitaire, fonctionnelle, opérationnelle et économique. Ces définitions sont les suivantes :

2.3.1. Définition utilitaire

La première définition utilitaire, c'est celle que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, littéralement submergé par une véritable pollution informationnelle, conséquence de la révolution bureautique. Sa définition serait la suivante : « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande ». (Prax, 2007).

Cette expression traduit trois attentes :

- Apportez-moi l'information dont j'ai besoin : indique une attente pour un « service personnalisé », de production d'information pertinente, sur mesure ; cela sous-entend uniquement celle-là, car le reste c'est du bruit.
- Au moment où j'en ai besoin : indique que la valeur de l'information réside dans le « Juste-à-temps » ; sorte d'unité de temps et d'action.

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

2.3.2. Définition fonctionnelle

La deuxième définition décrit le Knowledge Management à travers le cycle de vie de la connaissance et, par conséquent, les dispositifs mis en œuvre pour le supporter : « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, réutilisation, valorisation... ». (**Prax, 2007**). Plus fonctionnelle, cette définition renvoie directement aux dispositifs qui seront mis en œuvre tout au long du cycle de connaissance : plateformes d'échanges synchrones ou asynchrones, groupware, workflow, édition électronique, moteurs, etc. C'est la définition la plus répandue dans la littérature de KM et en même temps la plus limitée car elle tend à définir ce qu'il faut faire, plutôt que de dire ce que c'est et pourquoi il faut le faire.

2.3.3. Définition opérationnelle

La troisième définition est vue du côté des opérations, elle est liée au business et aux processus cœur de métier ; cela pourrait être la définition du nouveau manager : « Combinez les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur ». (**Prax, 2007**).

Cette définition regroupe trois éléments importants :

- La distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) ;
- La notion de combinaison : la compétence individuelle et la connaissance ne sont productrices de valeur que combinés avec d'autres facteurs, notamment les processus et les produits, et également entre eux ;
- La notion de création de valeur : le KM n'a de sens que s'il est relié au business ou à la capacité à améliorer la performance.

2.3.4. Définition économique

Pour finaliser la définition du knowledge management, il est important de mentionner que la définition économique apporte la dernière pierre à l'édifice du KM car elle constitue l'apport majeur de la valorisation du capital intellectuel de la firme, le KM permet de qualifier et même de quantifier les actifs dans certains cas de figure. (**Prax, 2007**).

2.4. Typologie des connaissances

Les connaissances peuvent être regroupées en plusieurs catégories différentes mais nous avons jugé que les deux dimensions que nous allons présenter sont les plus importantes pour les entreprises et les plus citées dans la littérature du KM, on se focalisera donc sur la dimension ontologique et surtout sur la dimension épistémologique des connaissances.

2.4.1. La connaissance selon la dimension ontologique

La dimension ontologique regroupe deux catégories de connaissances : les connaissances individuelles et les connaissances collectives.

2.4.1.1. Connaissances individuelles

Les connaissances individuelles représentent l'ensemble cognitif d'un individu. Elles représentent donc l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes et elle est tenue et maîtrisée par l'individu. (Fouchal, 2018).

2.4.1.2. Connaissances collectives

Les connaissances collectives sont l'intégralité des connaissances détenues par un groupe de personnes au sein d'une entreprise, elles permettent l'accomplissement des différentes tâches complexes propres à cette dernière. Il existe deux types de connaissances collectives et sont comme suit :

- **Connaissances collectives tacites** : ces connaissances résident dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise. (Bayad et Simen, 2003).
- **Connaissances collectives explicites** : ces connaissances sont produites à l'intérieur de l'entreprise elles s'appuient sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de l'organisation. Elles sont construites sous formes de plans, de formules ou de la spécification technique d'un produit.

2.4.1.3. Connaissances produit/entreprise/locale

Si l'on considère l'entreprise en tant que système de production découpé en activités, nous pouvons distinguer les trois niveaux de connaissances suivants :

- **Connaissances produit** : ces connaissances sont liées aux produits et représentent l'ensemble des connaissances que l'on regroupe sur un produit durant toute sa vie (différents documents, savoir-faire lié au cycle de vie du produit, etc.).
- **Connaissances entreprise** : ce sont celles qui sont liées à l'entreprise. (Les savoir-faire des acteurs de l'entreprise se nourrissent des savoirs, des expériences accumulées au cours des années de travail).
- **Connaissances locales** : ces connaissances permettent l'accomplissement des différentes tâches complexes au sein de l'entreprise. (Fouchal, 2018).

2.4.2. La connaissance selon la dimension épistémologique

« I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. » - **Michael Polanyi**

Selon Michael Polanyi, « nous en savons plus que nous pouvons en dire », il fait une distinction entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. (Polanyi, 1966). Cette distinction permet à Nonaka et Takeuchi (1995) de développer leur théorie de la création des connaissances organisationnelles.

2.4.2.1. Connaissances tacites

La connaissance tacite est un concept développé par Michael Polanyi en 1958. Il a souligné que le développement de toute forme de savoir, y compris dans le domaine scientifique, ne peut être séparé de l'expérience subjective et des connaissances personnelles. (Polanyi, 1958).

Comme les connaissances tacites sont personnelles, il est difficile de les voir ou d'y avoir accès et sont donc difficilement transmissibles. Les connaissances tacites sont dérivées d'actions, d'habitudes, dans des contextes spécifiques. Elles se développent avec le temps et l'expérience. Les connaissances tacites sont le produit de notre apprentissage personnel et social et représentent notre connaissance expérientielle du monde. Elles font partie de notre bon sens, de nos croyances en tant qu'individus. Ce sont les compétences, l'expérience, l'intuition, les secrets de travail, les savoir-faire qu'un individu possède et échange dans les processus d'échange à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Ces connaissances sont associées à un contexte particulier et sont de deux types : technique et cognitive. (El Moustafid, 2014)

- **Connaissances tacites techniques** : les connaissances tacites de nature techniques incluent des savoir-faire, les pratiques et les qualifications applicables à un contexte particulier.

- **Connaissances tacites cognitives** : les connaissances tacites de nature cognitive font référence à des modèles mentaux (cartes mentales, croyances et points de vue) développés par des individus. (Nonaka et Konno, 1998).

2.4.2.2. Connaissances explicites

Les connaissances explicites représentent les connaissances qui sont codifiées et transmises dans un langage formel et systématique. (Kipling, 2007).

Les connaissances explicites sont des connaissances clairement représentées, formalisées et qui peuvent être diffusées par le biais de symboles ou d'un langage naturel. (Nonaka et Takeuchi, 1995). Elles peuvent être liées à des processus, des projets, des clients, etc. Ces connaissances peuvent facilement être diffusées au sein de l'organisation et peuvent être consultées par d'autres organisations et même par des concurrents.

Il est possible de distinguer les différences qui existent entre les connaissances tacites et explicites dans le tableau ci-dessous (**tableau 01**).

	Connaissances tacites	Connaissances explicites
Contenu	Non codifié	Codifié
Articulation	Difficile	Facile
Source	Cerveaux humains	Ordinateurs, bases de données
Diffusion	Difficile	Facile
Mode de transmission	Face à face, storytelling	TIC, archives
Stockage	Difficile	Facile
Propriétaires	L'organisation et ses membres	L'organisation

Tableau 01 : Comparaison entre les connaissances tacites et les connaissances explicites (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), les connaissances tacites et explicites se complètent mutuellement et ne sont donc pas totalement séparées. L'interaction entre ces connaissances permet d'en créer de nouvelles dans les organisations. L'interaction est faite de manière continue et dynamique en quatre modes de conversion : socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison. Nous allons détailler ceci dans ce qui suit. (**Figure 05**).

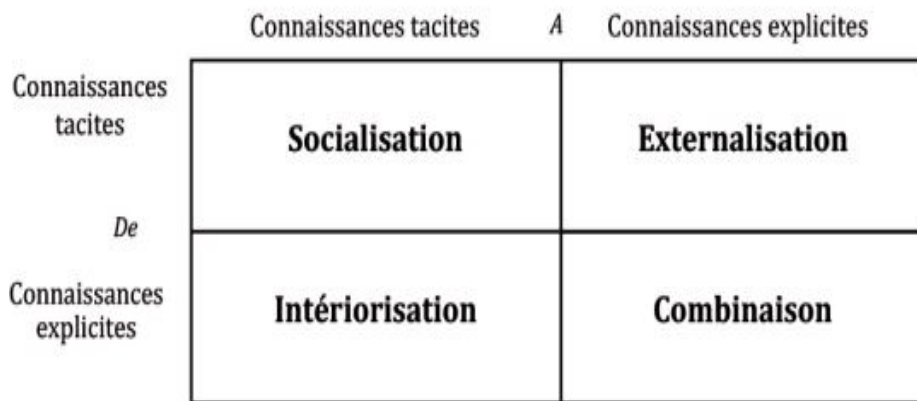


Figure 05 : Modes de conversion des connaissances (modèle SECI). (**Nonaka et Takeuchi, 1995**).

Section 3 : Les modèles du Knowledge Management

Une base théorique solide est nécessaire comme base de toute initiative de gestion de l'information ou de gestion des connaissances qui doit réussir. L'une des raisons pour lesquelles la GC s'est maintenant établie de manière plus crédible à la fois comme discipline d'étude académique et comme champ de pratique professionnelle est le travail qui a été fait sur des modèles théoriques ou conceptuels de gestion des connaissances (**Dalkir, 2005**).

3.1. Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi

Ce modèle est créé par I. Nonaka et H. Takeuchi en 1995 afin de mieux comprendre le mécanisme naturel de la création des connaissances et de déterminer comment ce processus peut être géré. Le modèle SECI repère quatre manières de combiner et de transférer les connaissances, et donc de diffuser et partager ces dernières au sein de l'organisation. Nous allons expliquer ces quatre étapes plus bas après avoir donné une explication de l'idée de base de la création de connaissances. (**Zeeman, 2019**).

Le modèle SECI repose sur deux types de connaissances, les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les connaissances explicites font référence aux connaissances

qui peuvent facilement être partagées avec d'autres membres de l'organisation et ces dernières peuvent facilement être codifiées, évaluées et verbalisées (informations issues de livres, d'articles, de documents et de bases de données).

Les connaissances tacites quant à elles sont l'opposé des connaissances explicites. Ce sont des connaissances difficilement codifiables, évaluables et verbalisables. Elles sont basées sur l'expérience et ces dernières incluent des valeurs, aptitudes et des compétences. Un bon exemple est la maîtrise d'une langue quelconque, chose qui est difficile car cela demande beaucoup de temps pour apprendre à parler et à écrire. Il est donc très difficile de transférer ces connaissances aux autres sans pratiquer la langue.

Nonaka (1995) identifie deux dimensions pour la création de connaissances, une dimension épistémologique et une dimension ontologique. La dimension épistémologique transforme les connaissances tacites en connaissances explicites et vice versa, et la dimension ontologique se focalise sur la conversion des connaissances des individus en groupes et organisations.

Le modèle de conversion des connaissances estime que les connaissances sont créées par le biais d'une conversion entre les connaissances tacites et explicites et, donc, identifie quatre modes de conversion des connaissances dans les organisations qui sont les suivants :

Le processus de transfert des connaissances peut se faire de deux manières : un transfert direct (socialisation) et un transfert indirect qui est décomposé en trois sous-processus (externalisation, combinaison et intériorisation). (Boughzala, Ermine, 2007).

3.1.1. Socialisation (tacite à tacite)

La socialisation représente le processus de transmission des connaissances tacites. Les connaissances sont généralement transférées via la pratique, l'observation, l'imitation cependant les connaissances sont très souvent acquises par la voie du dialogue.

Le processus commence avec des personnes qui ne détiennent pas de connaissances particulières, mais qui apprennent des personnes détenant ces dernières. La conversion nous apprend que les compétences techniques peuvent être socialisées. Cela signifie que les individus peuvent diffuser leurs connaissances par l'interaction humaine, l'observation et la pratique.

3.1.2. Externalisation (tacite à explicite)

L'externalisation est un processus qui permet de transformer des connaissances tacites en connaissances explicites. Cependant, les connaissances tacites ne peuvent pas toujours être codifiées. En revanche, si ces connaissances peuvent l'être, elles seront formalisées en mots et mises dans des manuels et documents afin de faciliter leur diffusion entre les membres de l'organisation.

3.1.3. Combinaison (explicite à explicite)

La combinaison est le processus de circulation de l'information et de mise en partage, les connaissances sont converties d'explicites en explicites, ce processus permet à l'entreprise de rechercher et de recombinaison les informations dans l'objectif de créer de nouvelles connaissances. L'utilisation de sources existantes telles que des documents, des mémos et notes sont utilisées et regroupées pour créer de nouvelles connaissances comme un rapport par exemple.

3.1.4. Intériorisation (explicite à tacite)

Ce processus est celui de l'appropriation. Ici les connaissances explicites sont transformées en connaissances tacites. Les connaissances explicites qui proviennent de sources différentes sont apprises grâce au traitement des informations obtenues. Les connaissances sont ensuite intériorisées, cela va donc apporter des modifications aux connaissances existantes. L'intériorisation se produit lorsque les personnes lisent et écrivent sur ce qu'ils vivent. Ce processus est également réalisé lorsque l'organisation partage des documents explicites pour que les employés puissent apprendre via la lecture ou par la pratique. **(Zeeman, 2019)**.

Nous pouvons résumer dans le schéma (**figure 06**) qui suit la manière dont sont transférées les connaissances dans une organisation :

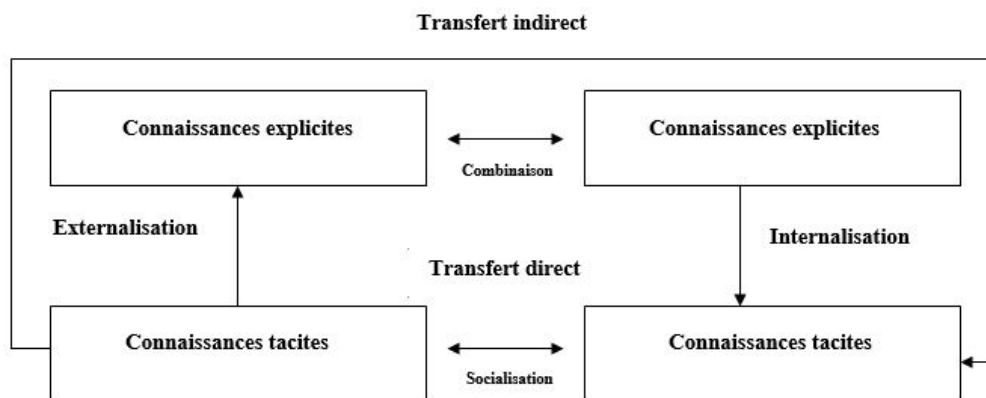


Figure 06 : Le processus de transfert direct et indirect des connaissances. (Boughzala et Ermine, 2007).

3.2. Le modèle de Von Krogh et Roos

Ce modèle est le premier à distinguer clairement les connaissances individuelles des connaissances sociales suivant un point de vue épistémologique concernant la gestion des connaissances. (Cristea et Capatina, 2009).

Selon ce modèle, les aspects suivants doivent être analysés :

Pourquoi et comment les connaissances parviennent aux employés d'une entreprise ?

Pourquoi et comment les connaissances parviennent à l'organisation ?

Qu'est-ce qu'une connaissance pour l'employé et l'organisation ?

Quels sont les obstacles à la gestion des connaissances organisationnelles ?

La perspective cognitive stipule qu'un système cognitif, qu'il soit humain ou artificiel, crée des représentations de la réalité, et le processus d'apprentissage apparaît lorsque ces représentations sont en quelque sorte manipulées. (Cristea et Capatina, 2009).

Une épistémologie cognitive considère la connaissance organisationnelle comme un système avec des caractéristiques d'auto-organisation, où les gens sont transparents aux informations venant de l'extérieur. Ainsi, l'organisation collecte des informations de son environnement, qu'elle traite logiquement. Par des recherches ainsi que d'autres compétences cognitives, suite à cela des voies d'actions possibles seront générées.

Von Krogh et Roos suivent dans leur modèle les principes de l'approche connexionniste. Dans leur modèle d'organisation, la connaissance se trouve à la fois dans l'esprit des acteurs et dans les relations entre ces derniers. Krogh et Roos ont examiné la nature de la gestion des connaissances du point de vue : des employés, de la communication,

de la structure organisationnelle, des liens entre les membres et enfin de la gestion des ressources humaines. Ces cinq facteurs génèrent des problèmes qui peuvent empêcher les stratégies de gestion des connaissances. Par exemple, si les employés ne perçoivent pas les connaissances comme étant une partie importante de l'entreprise, les effets vont être ressentis sur la qualité de leur travail.

Ainsi, les organisations doivent mettre en place des outils de connaissance qui servent à stimuler le développement des connaissances individuelles, le partage de connaissances en groupe et la rétention organisationnelle d'un contenu précieux basé sur les connaissances. **(Dalkir, 2005).**

3.3. Le modèle Sense-Making de Choo

- Ce modèle met l'accent sur la recherche de sens, la création de connaissances et la prise de décision.
- Il se focalise sur la manière dont les informations sont sélectionnées puis intégrées aux actions organisationnelles sachant que l'action organisationnelle provient de la concentration et de l'absorption d'informations provenant de l'environnement externe dans chaque cycle successif.
- Chaque phase a un stimulus extérieur ou un déclencheur. **(KnowledgeManager, 2014).**

Le processus du modèle de Choo comporte trois étapes :

- **Le sens-making :** l'objectif à long terme du sense-making est de garantir aux entreprises une adaptation et un développement continu dans leur environnement complexe et dynamique via des activités de prospection et d'interprétation d'informations pertinentes afin de mieux comprendre les changements tels que les tendances concernant les clients, les fournisseurs ainsi que d'autres acteurs externes de l'environnement.
- **La création de connaissances :** cela se fait grâce à un processus permettant à l'entreprise de créer ou d'acquérir, d'organiser et de traiter des informations afin de générer de nouvelles connaissances via l'apprentissage organisationnel. Les nouvelles connaissances générées permettront à l'organisation de développer de nouvelles aptitudes et capacités, de créer de nouveaux produits et de nouveaux services, d'apporter des améliorations à ceux qui existent déjà et de revoir les processus organisationnels.
- **La prise de décision :** l'entreprise doit choisir la meilleure alternative parmi celles qui sont offertes à elle et l'utiliser en fonction de sa stratégie. **(Choo et Bontis, 2002).**

3.4. Le modèle Wiig

Le modèle de Wiig essaye de définir d'autres niveaux d'intériorisation des connaissances, il peut donc être perçu comme un raffinement du quatrième quadrant du modèle de Nonaka et Takeuchi. Le modèle met en avant le principe suivant : pour que la connaissance soit exploitable, elle doit être organisée. Les connaissances doivent être organisées différemment selon l'usage auquel elles seront destinées. Les dimensions utiles dans le modèle de Wiig sont les suivantes :

- **Exhaustivité** : fait référence à la quantité de connaissances disponibles à partir d'une source. Les sources peuvent varier des esprits humains (tacites) aux bases de connaissances (explicites).
- **Connectivité** : fait référence aux relations bien définies entre les différents objets de connaissances. La plupart des objets de connaissances sont connectés les uns aux autres, plus une base de connaissances est connectée, plus le contenu sera cohérent et plus sa valeur sera grande. (Dalkir, 2005).
- **Congruence** : une base de connaissances est dite congruente lorsque tous les faits, concepts, perspectives, valeurs, jugements et liens relationnels entre les objets sont cohérents. (Dalkir, 2005).
- **But et perspective** : la perspective et le but sont deux phénomènes par lesquels l'entreprise sait quelque chose mais d'un point de vue particulier dans un but précis. L'entreprise organise une grande partie de ses connaissances en utilisant la double dimension de la perspective et du but.

3.5. Les modèles SCA et le modèle de Bennet

Les systèmes complexes adaptatifs (SCA) se composent de nombreux agents indépendants qui interagissent les uns avec les autres localement. Leurs comportements combinés donnent lieu à des phénomènes complexes adaptatifs (Dalkir, 2005). Ces modèles contiennent une multitude de fonctions qui assurent la viabilité de tout système vivant en général et des organisations en particulier. Les systèmes complexes adaptatifs se basent sur les principes de la cybernétique, qui utilisent des mécanismes de communication et de contrôle afin de comprendre, décrire et prédire ce que devrait faire une organisation viable. Bennet décrit une approche de gestion des connaissances, utilisant les systèmes SCA comme point de départ car les bureaucraties traditionnelles ne suffisent pas à assurer la cohésion

nécessaire à la survie de l'organisation. Il propose donc un nouveau modèle dans lequel l'organisation est perçue comme un système se trouvant dans une relation symbiotique avec son environnement. Le modèle de Bennet est basé sur un certain nombre de sous-systèmes qui interagissent et évoluent afin de générer une entreprise technologique avancée et intelligente. **(Cristea et Capatina, 2009).**

Il est possible de résumer les processus clés du modèle de Bennet comme étant les suivants : L'entente, la création de nouvelles idées, la résolution des problèmes, la prise de décision et le contrôle afin d'assurer l'obtention des résultats attendus.

Le modèle de Bennet met l'accent sur l'importance de la personne (ses compétences et sa capacité d'apprentissage. Selon ce modèle, pour survivre, une organisation a besoin de huit caractéristiques : l'intelligence organisationnelle, des objectifs partagés, une sélectivité, une complexité optimale, des frontières ouvertes, une centralisation des connaissances, des flux optimaux et une multidimensionnalité. **(Cristea et Capatina, 2009).**

Conclusion

Comme nous avons pu le voir, la gestion des connaissances est une pratique nouvelle dans le monde des entreprises, c'est une notion complexe et multidimensionnelle qui regroupe une multitude de concepts différents. Les connaissances représentent un capital immatériel indispensable pour l'entreprise, ce capital doit être mis à profit afin d'aider les dirigeants dans la prise de décision.

En exploitant le capital immatériel, l'entreprise peut s'appuyer sur la gestion des connaissances afin de mieux gérer les compétences et de capitaliser sur les expériences, elle peut également faciliter l'accès aux connaissances en améliorant la communication interne et externe au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 : Déroulement d'une démarche Knowledge Management

Chapitre 2 : Déroulement d'une démarche Knowledge Management

Introduction

La Gestion des connaissances est vaste et pluridisciplinaire car elle couvre la plupart des activités de l'entreprise. C'est une pratique qui est de plus en plus utilisée par les entreprises du monde entier mais beaucoup plus par celles établies dans des pays développés. Pour améliorer sa compétitivité, l'entreprise doit maintenir un portefeuille équilibré de capital intellectuel, pour cela, elle doit faire appel à l'utilisation d'une démarche KM. La démarche reliée à cette pratique consiste à collecter des informations de manière exhaustive avec l'aide de divers outils et méthodes pour ensuite les organiser, stocker et diffuser via des techniques définies.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons aborder les prérequis principaux d'une démarche KM ainsi que les facteurs permettant de réussir une telle démarche pour éviter les erreurs fréquemment commises. Par la suite, nous parlerons des outils et pratiques à préconiser pour établir et exécuter une démarche KM. Et enfin, nous terminerons avec la démarche elle-même en expliquant ses différentes étapes ainsi que les bénéfices qu'elle peut apporter à une entreprise.

Section 1 : Les prérequis d'une démarche KM

Une démarche KM est un processus qui consiste généralement à créer, enrichir, capitaliser, valoriser et partager les connaissances à l'intérieur de l'organisation. Avec une telle démarche l'entreprise peut grandement améliorer ses performances générales en répondant au bon moment à des besoins bien déterminés. Cette démarche permet de créer de la valeur par le biais d'une collaboration et d'une coordination entre les savoirs et savoir-faire, autrement dit, elle permet à l'entreprise de constituer un véritable capital immatériel non négligeable. Toute démarche Knowledge Management nécessite la présence de certains éléments de bases que nous allons présenter :

1.1. Les éléments de base d'une démarche KM

La démarche KM repose sur un certain nombre d'éléments qui ont un impact très important sur le succès ou l'échec de cette dernière. On distingue généralement cinq éléments fondamentaux : la stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie. **(Balmisse, 2006).**

1.1.1. La stratégie

Chaque entreprise doit développer une stratégie qui s'aligne sur ses objectifs. La stratégie est une action entreprise par les managers afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de l'organisation. Elle peut aussi être définie comme « une direction générale fixée pour l'entreprise ainsi que ses composantes dans l'objectif d'atteindre un état souhaité dans le futur. La stratégie résulte du processus détaillé de la planification stratégique ».

Une stratégie consiste globalement à intégrer des activités organisationnelles et à allouer des ressources rares au sein de l'environnement organisationnel de sorte à atteindre les objectifs fixés. Lorsque l'entreprise planifie sa stratégie, elle ne doit pas prendre des décisions dans le vide car tout acte posé par l'entreprise peut entraîner une réaction des personnes concernées, employés, clients, fournisseurs ou concurrents. (MSG, s.d.).

1.1.1.1. La stratégie et la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est directement liée à la stratégie, car cette dernière fait partie des fondations de toute démarche KM, une démarche sans stratégie ne peut qu'échouer. La gestion des connaissances affecte l'entreprise et toutes ses composantes, il est donc recommandé de ne pas la dédier à une fonction particulière de l'entreprise, il faut au contraire la laisser s'installer dans les processus métier de l'organisation. La stratégie est liée à la GC car celle-ci permet à l'entreprise d'améliorer ses performances. Une stratégie KM est donc un plan qui aborde les vrais besoins d'une organisation et qui mène l'entreprise à exploiter ses connaissances dans le but d'obtenir un avantage.

1.1.1.2. Alignement d'une stratégie KM avec la stratégie d'entreprise

Les entreprises doivent développer des stratégies de gestion des connaissances qui auront pour but de définir la meilleure manière d'exploiter le capital intellectuel. Ces stratégies doivent être adaptées à chaque cas d'entreprise. Il existe deux stratégies pour cela :

- **Les stratégies centrées sur la valorisation des connaissances** : ces stratégies sont applicables aux entreprises qui détiennent beaucoup de capitaux intellectuels. Grâce à ces stratégies, les connaissances sont valorisées en interne et intégrées dans les nouveaux services et produits afin d'aider les entreprises à maintenir ou obtenir un avantage concurrentiel ;
- **Les stratégies mettant à disposition les connaissances** : ces stratégies sont applicables aux entreprises qui disposent de beaucoup de compétences opérationnelles. Ces stratégies utilisent la gestion des connaissances comme un levier mis à la disposition des entreprises afin

d'améliorer leurs performances via une plus grande efficacité opérationnelle et une amélioration de l'expertise afin de répondre aux différents besoins et d'innover. (**Balmisse, 2006**).

Lorsque l'entreprise établit sa stratégie, elle doit développer les applications du Knowledge Management. Ces dernières doivent se focaliser sur les objectifs définis par la stratégie KM. L'entreprise doit par la suite mesurer les résultats obtenus après avoir mis en place sa démarche KM.

1.1.2. La culture

La culture d'entreprise englobe les croyances et les comportements qui déterminent la manière dont les employés et la direction d'une entreprise interagissent et gèrent les transactions commerciales extérieures. La culture d'entreprise est souvent implicite, non expressément définie, et se développe organiquement au fil du temps à partir des caractéristiques cumulatives des personnes que l'entreprise embauche. (**Tarver, 2021**).

La culture d'une entreprise se reflète dans son code vestimentaire, ses heures d'ouverture, ses avantages sociaux, son roulement, ses décisions d'embauche, le traitement des clients, la satisfaction des clients et tous les autres aspects des opérationnels.

1.1.2.1. Instauration d'une culture KM

Instaurer une culture KM dans une organisation requiert la présence de trois éléments :

- **Définition des rôles et des responsabilités** : l'organisation doit définir à l'ensemble des membres concernés des rôles et responsabilités pour créer un environnement favorisant le partage des savoirs, ceci mènera à un changement de culture.
- **Encourager les membres à partager leurs savoirs** : ce point est très important car le fait de partager des connaissances au sein de l'entreprise est bénéfique pour les membres ainsi que pour l'entreprise.
- **Consacrer du temps et créer l'espace adéquat** : l'entreprise doit allouer du temps et mettre en place un environnement bien précis pour inciter les collaborateurs à exécuter leurs obligations.

1.1.3. L'organisation

La démarche KM implique toujours des changements organisationnels (**Balmisse, 2006**). La pyramide hiérarchique est remplacée par des opérations en réseau qui modifient profondément les responsabilités ainsi que les relations dans l'entreprise, impliquant de sortir d'une structure pyramidale où la connaissance est détenue uniquement par les dirigeants et d'entrer dans une structure dans laquelle tous les individus participent à la prise de décision grâce à la présence d'une banque de connaissances partagée.

1.1.3.1. Les communautés de pratiques

Une autre forme d'organisation peut voir le jour lorsque l'entreprise suit les pratiques de gestion des connaissances : c'est les "communautés de pratique", ces dernières représentent des regroupements informels d'individus partageant un domaine d'expertise particulier et une passion pour les projets collectifs (**Fouchal, 2018**). Les communautés de pratique sont caractérisées par trois aspects :

- **Engagement mutuel** : l'engagement mutuel est source de cohérence dans les structures sociales de la communauté, les membres de ces communautés se donnent un objectif précis où ils s'engagent à partager leurs connaissances.
- **Entreprise commune** : l'entreprise commune est le résultat d'un processus de négociation collectif et continu. Il s'agit des objectifs, des règles et des actions collectives.
- **Répertoire partagé** : au fur et à mesure que les membres de la communauté de pratique se rencontrent, les connaissances et les compétences de chaque membre s'accumulent dans un répertoire commun partagé entre eux pour faciliter la poursuite d'objectifs prédéfinis.

1.1.4. Les individus

Les connaissances sont étroitement liées aux individus et tout processus de création de nouvelles connaissances nécessite des processus sociaux de communication et d'apprentissage. Ainsi, dans une démarche de gestion des connaissances, l'individu est celui qui fait ou défait toute intervention de gestion des connaissances. Les individus sont le moteur de toute démarche de GC, leur participation active est donc essentielle au succès de cette dernière.

1.1.5. La technologie

La technologie permet de faciliter la démarche KM grâce aux nouveaux outils qu'elle apporte avec elle comme par exemple les technologies de l'information et de la communication (TIC). La technologie est importante dans une démarche KM car elle représente la raison pour laquelle de nombreuses organisations se sont mises à pratiquer et développer leurs gestions des connaissances, il ne faut cependant pas négliger les individus et les remplacer par la technologie, mais plutôt mettre les deux en harmonie pour aider l'entreprise à réussir sa démarche KM.

1.2. Les facteurs clés de succès d'une démarche KM

Il existe de nombreux facteurs clés qui peuvent aider les entreprises à mettre en œuvre efficacement leurs stratégies et leurs projets :

1.2.1. La formation du personnel

Le terme formation fait référence à l'acquisition de connaissances, d'aptitudes et de compétences résultant de l'enseignement de connaissances professionnelles ou pratiques liées à des compétences utiles spécifiques. La formation transforme l'organisation en une organisation apprenante. L'importance de la formation dans les entreprises a été soulignée par de nombreuses études. Elle permet aux employés d'acquérir des informations, des compétences et des connaissances sur leur travail pour s'acquitter de leurs responsabilités. **(Thella, 2021).**

La formation aide l'entreprise à améliorer l'efficacité et les capacités des employés, c'est pour cela qu'elle est perçue comme étant l'un des facteurs les plus importants pour réussir une démarche KM. Plusieurs experts affirment que le capital intellectuel est facilement développable par le biais d'une formation efficace du personnel. L'environnement des entreprises est en constante évolution, ces dernières doivent donc toujours mettre à jour leurs programmes de formations.

1.2.2. L'implication du personnel

L'implication des employés renvoie aux attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Elle peut être définie comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans une facette de ce dernier.

Pour avoir une bonne implication du personnel, l'entreprise doit encourager la création des connaissances et le partage de celles-ci dans le but de convertir les connaissances tacites existantes en innovation. Cela permettra à l'entreprise de répondre aux besoins de plus en plus croissants de ses clients en leur proposant de nouveaux produits et services innovants.

1.2.3. L'implication de la direction

La direction doit assumer le rôle de leader lorsqu'il s'agit d'implanter une démarche de Knowledge Management. Sans l'implication de la direction, il est impossible d'avoir un meilleur système de Knowledge Management dans l'organisation. La direction doit planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler le personnel afin de faciliter l'implantation d'une démarche KM de manière efficace. **(Bhatt, 2000).**

1.2.4. Le travail d'équipe

Le travail d'équipe est un autre facteur essentiel pour garantir une bonne implantation d'une démarche KM. Selon **Nonaka (1994)**, l'une des tâches les plus importantes pour l'entreprise est de créer des équipes auto-organisées et inter-fonctionnelles afin que les travailleurs puissent se réunir pour créer de nouvelles connaissances et les présenter dans un format facilement accessible. En termes de travail d'équipe, la responsabilité des employés va être réduite car le travail sera partagé entre les membres de l'équipe.

1.2.5. La responsabilisation du personnel

Le fait de responsabiliser les employés par la direction permet à l'entreprise d'être orientée vers l'obtention de meilleures performances et d'inciter le personnel à contribuer d'avantage dans les objectifs organisationnels. En prenant plus de responsabilités, les employés de l'entreprise vont contribuer à la résolution des problèmes organisationnels en apprenant de nouvelles aptitudes dans leur travail et donc produire plus d'idées créatives qui amélioreront la performance organisationnelle. **(Anahatou, 1998).**

1.2.6. La réduction des restrictions organisationnelles

Les restrictions organisationnelles mènent les employés à travailler de manière inefficace, ce qui engendre généralement une dégradation des performances organisationnelles, les organisations doivent continuellement essayer d'effectuer leurs opérations de manière fluide et efficace. Si tel n'est pas le cas, les employées créeront des bureaucraties hiérarchiques avec peu d'incitations à l'innovation. La bureaucratie hiérarchique est la division en parties simples de chaque tâche, ces dernières sont sous la responsabilité

d'un niveau différent d'employés et chacune est définie par des règlements spécifiques. (West, 1992).

1.2.7. La culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un autre impératif permettant de garantir le succès d'une démarche KM (Davenport et Prusak, 1998). En effet, la culture organisationnelle vise à motiver, encourager la capture, la création, le partage, l'explicitation et la réutilisation des connaissances aux niveaux individuel, collectif et organisationnel. Globalement la culture organisationnelle est utilisée pour ordonner et structurer les activités du Knowledge Management. Le plus grand défi de la gestion des connaissances n'est pas technique mais plutôt culturel (Forbes, 1998). L'organisation doit toujours prendre en considération son environnement culturel avant d'établir une démarche KM.

1.2.8. Le Benchmarking

Ce facteur est important dans le processus d'implémentation de la gestion des connaissances, Selon Camp (1989), Le Benchmarking est un processus continu dans lequel l'entreprise est à la recherche des meilleures pratiques de l'industrie qui la conduiront vers l'amélioration de ses performances et la création d'un environnement basé sur les connaissances.

1.2.9. Les ressources

La réussite d'une démarche KM dépend énormément des ressources qu'elle détient, car l'implémentation de cette démarche nécessite la présence de ressources financières et humaines. Pour qu'une entreprise puisse mettre en œuvre sa démarche Knowledge Management, cette dernière doit avoir une grande stabilité financière.

1.2.10. Les technologies de l'information et de la communication

L'environnement actuel des entreprises est très compétitif et la technologie de l'information est l'un des facteurs clés de succès dans la mise en œuvre de la GC. Comme le monde des affaires d'aujourd'hui est très concurrentiel, les progrès rapides et l'utilisation généralisée de la technologie sont devenus un impératif pour toutes les entreprises. Essentiellement, la technologie de l'information peut certainement jouer divers rôles dans le soutien du processus de gestion des connaissances d'une organisation.

1.3. Les erreurs à ne pas commettre

Etablir une culture ou une démarche Knowledge Management peut parfois s'avérer difficile car les organisations peuvent faire face à certains obstacles, dans leur livre « The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management », **Fahey et Prusak (1998)** listent 11 péchés capitaux régulièrement commis :

- **Ne pas être en mesure de définir la connaissance** : régulièrement, les gens confondent la connaissance avec l'information, selon Prusak cette situation est encouragée par les vendeurs et les consultants en TIC pour des raisons commerciales. Il estime que des dizaines de milliards de dollars ont été gaspillés par les organisations qui ont essayé de travailler avec la connaissance en achetant des outils informatiques. Étant donné que rien de tout cela n'est enseigné dans les écoles de commerce, il n'est pas trop surprenant que la plupart des gens ne puissent pas définir la connaissance comme étant distincte de l'information.
- **Favoriser les documents plutôt que le flux de connaissances** : c'est un problème qui est toujours d'actualité dans les pays tiers-mondistes même si les organisations ont fait du progrès dans ce domaine. De nos jours, il ne doit pas y avoir beaucoup d'organisations qui pensent encore que les grandes collections de documents sont la meilleure façon de travailler avec la connaissance, du moins pas aux États-Unis ou en Europe. (**Garfield, 2017**).
- **Considérer que la connaissance existe principalement en dehors de la tête des individus** : la connaissance est toujours produite, absorbée et partagée par les gens. Le facteur humain est très important lorsqu'il s'agit de créer des connaissances.
- **Dire que la création d'un contexte partagé n'est pas une étape importante dans le processus de gestion des connaissances** : le contexte peut être un bon synonyme de la connaissance, il est facilement créé lors des échanges directs et la même chose ne peut pas être dite lorsqu'on essaye de le créer via des échanges électroniques.
- **Ne pas accorder beaucoup d'importance aux connaissances tacites** : Prusak pense que l'on a trop fait de distinctions entre les connaissances tacites et explicites, (**Garfield, 2017**) pour lui toute connaissance est à la fois tacite et explicite.
- **Confondre la création d'informations avec l'application des connaissances à de nouvelles situations** : la gestion des connaissances suit le pragmatisme en tant que philosophie en ne croyant pas aux distinctions entre savoir et action. Isoler la connaissance en tant que chose à part est généralement inutile dans les affaires.
- **Négliger l'importance du raisonnement dans le processus KM** : toute démarche KM nécessite l'utilisation de ses méninges car foncer tête baissée peut mener à des résultats

désastreux.

- **Documenter le passé et le présent en ignorant l'avenir** : cette question s'inscrit dans le cadre d'une discussion plus large que mènent de nombreux théoriciens et praticiens du management sur la manière d'échapper à la cage de fer du court terme. Personne ne sait encore comment procéder et selon Prusak, il faut que cela change. (**Garfield, 2017**).
- **Ne pas reconnaître l'importance de l'expérimentation et de l'échec** : récompenser l'échec n'est jamais chose facile, mais les organisations doivent le faire pour créer une culture de partage des connaissances.
- **Substituer le contact technologique aux interactions en face à face** : il n'est pas réaliste de croire que la technologie n'a pas de rôle réel à jouer dans la GC. Cependant la gestion des connaissances n'est pas un problème qui nécessite forcément l'utilisation d'une solution technologique.
- **Essayer de mesurer la connaissance** : de nombreuses recherches sont en cours sur ce qui peut réellement être mesuré en ce qui concerne les activités de connaissance, et d'autres seront menées à l'avenir. Mais plus personne n'essaie de mesurer la connaissance, en soi. Pour Prusak, c'est une bataille gagnée. (**Garfield, 2017**).

Dans son livre « Le Manuel du Knowledge Management » **Jean-Yves Prax (2007)** met en évidence neuf freins à l'implémentation de la GC :

- Mauvaise interprétation des concepts liés au KM et mauvaise compréhension des bénéfices apportés ;
- Les entreprises doivent accorder du temps à la démarche mais pas toutes sont en mesure de le faire ;
- Manque de soutien de la part de la direction générale ;
- Changer ou modifier la culture d'une entreprise n'est pas chose aisée ;
- Manque d'intégration dans les pratiques courantes et quotidiennes ;
- Les utilisateurs ne perçoivent pas leur bénéfice personnel ;
- l'existence de problèmes techniques ;
- L'entreprise peut avoir beaucoup de projets en cours et en consacrer un autre dédié à la GC peut s'avérer démotivant ;
- Difficulté dans la mesure des retours sur investissement.

Section 2 : La démarche Knowledge Management : outils, processus et bénéfices

2.1. Outils du Knowledge Management

La disponibilité des outils qui permettent aux entreprises de se lancer dans une optique de gestion des connaissances a été facilitée par l'arrivée des technologies de l'information et de la communication, les organisations peuvent désormais exploiter de nombreux outils pour capturer des informations et appliquer les connaissances pour maximiser leur valeur. Les différents outils de gestion des connaissances se focalisent sur différents types de connaissances et sont conçus pour améliorer l'efficacité dans des secteurs spécifiques de l'entreprise. Le choix de l'outil adéquat varie d'une entreprise à l'autre, selon la stratégie implémentée ainsi que de la méthodologie suivie. On peut dire qu'il n'y a pas d'outils miracles qui peuvent garantir la réussite d'une démarche KM. Les outils de la gestion des connaissances sont les suivants :

2.1.1. Base de données

Une base de données ou data base en anglais, est un ensemble d'informations mises en place de manière à être facilement accessibles, elles sont gérées et mises à jour régulièrement. Les bases de données informatiques stockent généralement des données ou des fichiers contenant des informations sur les différentes transactions de vente, des données sur les clients de l'entreprise, ses fournisseurs ainsi que sur ses produits.

L'entreprise utilise la base de données pour stocker, maintenir et garantir l'accès facile à l'ensemble des données qu'elle détient. Les informations collectées par la base de données (sur les personnes, lieux et objets) sont regroupées en un seul endroit pour être observées et analysées. La base de données est donc une collection organisée d'informations qui permet à l'entreprise de capitaliser ses connaissances et les mettre à jour mais c'est aussi un outil qui mène à l'innovation.

2.1.2. Groupware

Un groupware est un logiciel de travail collaboratif qui permet aux membres de l'organisation de partager divers fichiers, documents et de répartir les différentes tâches à distance. **Courbon et Tajan (1997)** définissent le groupware comme « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif ».

Les entreprises utilisent le groupware pour les raisons suivantes :

- La communication par internet (courriel) peut parfois être ingérable, le groupware entre en jeu pour organiser et faciliter celle-ci ;
- Eviter la gestion complexe des fichiers et documents lorsqu'ils sont partagés par les membres de l'organisation ;
- Créer un mécanisme permettant de partager les calendriers et les listes de tâches ;
- Automatiser l'organisation des réunions.

2.1.3. Gestion électronique des documents

La GED ou gestion électronique des documents est un logiciel qui facilite la gestion du cycle de vie d'un document électronique, c'est-à-dire de sa création en passant par son stockage et archivage jusqu'à son partage. La GED est un outil principalement utilisé par les grandes entreprises car sa mise en œuvre est très coûteuse. Globalement, la GED améliore l'efficacité d'une organisation et contrôle les documents tout au long de leur utilisation dans l'entreprise.

La GED permet aux entreprises de :

- Permettre aux membres d'accéder à un grand nombre d'informations simultanément ;
- Vérifier les différentes modifications apportées aux fichiers ;
- Réduire le volume des documents papier de manière considérable ;
- Réduire les risques de perte de documents importants ;
- Renforcer la sécurité des informations sensibles ;
- Faciliter la gestion des droits d'accès aux documents. (MGO, 2021).

2.1.4. Progiciel de gestion intégré (PGI)

Selon McCue (2022), Un PGI ou entreprise ressource planning (ERP) en anglais est un logiciel qui automatise les différents processus de l'entreprise en fournissant des informations et des contrôles internes. L'ERP s'appuie sur une base de données centrale qui collecte les données des différents départements d'une entreprise, notamment les données comptables, de production, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de ventes et de ressources humaines. Après la compilation des informations dans la base de données centrale, les dirigeants peuvent bénéficier d'une visibilité interdépartementale et cela permettra à l'entreprise d'améliorer ses processus et son efficacité. L'ERP améliore donc la productivité et permet à l'entreprise de faire des économies de coûts car le personnel passe moins de temps à chercher les

informations dont il a besoin. De nos jours, ce logiciel peut être configuré de façon à répondre aux besoins de n'importe quelle entreprise. Pendant une démarche KM cet outil permet d'accompagner le groupe de projet en lui offrant l'accès à des informations utiles pour le déploiement de la démarche.

2.1.5. Intranet

Un intranet est un réseau informatique qui est uniquement accessible aux employés d'une organisation et à elle-même. C'est un hub dédié et exclusif où les employés sont en mesure de communiquer et diffuser des informations entre eux en toute sécurité. L'intranet utilise un réseau informatique local qui interconnecte les ordinateurs du personnel.

L'intranet a de nombreux avantages, il permet notamment :

- D'améliorer la productivité en rendant les informations internes plus faciles à trouver ;
- D'économiser du temps en donnant la possibilité à l'organisation de diffuser des données précises à certains employés ou à l'ensemble du personnel ;
- De renforcer la sécurité en réduisant l'accès aux informations, le risque de fuite de données est donc très faible ;
- De réduire les coûts en permettant à l'entreprise d'informatiser ses documents ;
- D'accroître l'engagement du personnel en leur offrant la possibilité de participer dans la prise de décisions en partageant leurs idées.

2.1.6. Extranet

Un extranet est un réseau privé contrôlé qui permet aux clients, partenaires, fournisseurs et autres entreprises d'obtenir des informations sur une entreprise sans accorder l'accès à l'ensemble du réseau de l'organisation. Un extranet est généralement une partie privée d'un site Web. Limité à des utilisateurs sélectionnés via des identifiants, des mots de passe et d'autres mécanismes d'authentification. (**Techopedia, 2017**).

L'extranet possède beaucoup d'avantages :

- Formation et collaboration au sein d'une entreprise commune ;
- Le partage de données relatives aux catalogues de produits avec les partenaires commerciaux ;
- L'échange de gros volumes de données via le réseau.

2.1.7. Plateforme E-learning

Une plateforme E-learning est une plateforme d'apprentissage en ligne qui se base sur des enseignements formels en utilisant des ressources électroniques. L'utilisation d'ordinateurs et d'internet constitue la principale composante de l'apprentissage électronique. La plateforme permet de transférer des compétences et des connaissances par le biais d'un réseau, et les enseignements sont dispensés à un grand nombre de destinataires au même moment ou à des moments différents. **(The Economic Times, 2022).**

L'apprentissage en ligne présente de nombreux avantages par rapport aux méthodes d'apprentissage traditionnelles :

- Les employés peuvent apprendre à leur propre rythme quand ils le veulent et là où ils le souhaitent ;
- Des gains de temps importants ;
- L'optimisation des budgets consacrés à la formation ;
- Il permet d'avoir un nombre d'apprenants illimité ;
- Il donne la possibilité à l'entreprise de suivre la progression du personnel.

2.1.8. Blogs

Un blog est un site Web qui peut faire office de journal, il contient une liste d'entrées (articles courts liés à l'actualité), généralement en ordre antichronologique. Les blogs ne contiennent pas nécessairement uniquement du texte brut. Il peut également y avoir des photographies, des vidéos, des enregistrements audio, ou un mélange de ces derniers. Le contenu d'un blog peut être créé par un seul auteur ou par plusieurs dans certains cas (blogs populaires).

Les blogs offrent trois avantages à l'entreprise :

- Le personnel peut créer des blogs en quelques minutes pour diffuser des informations au sein de l'entreprise ou vers l'extérieur car les logiciels dédiés à la création de blogs sont très facile à utiliser ;
- La rédaction d'articles est l'un des moyens les plus efficaces pour acquérir et partager les connaissances du personnel ;
- Le processus de partage des connaissances est simplifié par les blogs car les lecteurs sont automatiquement informés des nouvelles entrées.

2.1.9. Portail

Un portail est site web spécialement conçu pour l'entreprise qui est utilisé comme point d'accès unique à l'information. Il peut également être considéré comme un référentiel pour personnaliser et catégoriser le contenu. Les portails facilitent les recherches, la personnalisation, les notifications et l'intégration d'informations, et fournissent souvent des fonctionnalités telles que la gestion des tâches, la collaboration ainsi que l'intégration d'applications. Il existe deux types de portails web (**Techopedia, 2022**), des portails web horizontaux qui ciblent de grandes communautés d'utilisateurs, et des portails web verticaux qui sont plus spécifiques aux contenus et aux objets.

2.1.10. Systèmes de veille

Les systèmes de veille permettent aux entreprises de continuellement surveiller leurs environnements dans le but de collecter, diffuser, stocker et mémoriser la manière dont les informations sont gérées et ce selon des critères de sélection prédéterminés, les systèmes de veille sont caractérisés par leur orientation vers l'anticipation et la détection des ruptures. La veille est le processus volontariste par lequel l'entreprise ou une partie de celle-ci recherche et acquière des informations à caractère anticipatif concernant les changements de son environnement socio-économique, dans le but de se créer des opportunités d'affaires et d'agir de manière spontané au bon moment. (**Chaix, 2004**).

Il faut savoir que même à l'heure actuelle, Les entreprises ont du mal à trouver un outil regroupant toutes les fonctionnalités nécessaires permettant de répondre totalement aux besoins d'une démarche de Knowledge Management. La diversité des outils crée une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer.

2.2. Les pratiques à adopter pour réussir une démarche KM

En plus d'utiliser les outils précédemment cités, l'entreprise peut adopter certaines pratiques qui lui permettront de faciliter la mise en œuvre d'une démarche KM, l'organisation doit combiner entre l'utilisation des outils et des pratiques pour optimiser au maximum sa démarche. Ces pratiques sont les suivantes :

2.2.1. Cartographie des connaissances

Les entreprises peuvent utiliser un processus qui consiste à cartographier les connaissances qu'elles détiennent, ce processus a pour fonction d'identifier et d'organiser les actifs de connaissances (personnes, processus, contenu et technologie). La cartographie des

connaissances permet à l'entreprise de bénéficier de l'expertise existante au sein de son enseigne et de repérer les obstacles à l'atteinte des objectifs stratégiques.

La cartographie des connaissances permet de :

- Repérer les obstacles qui gênent le partage des connaissances ;
- Mettre en évidence les îlots d'expertise et suggérer des moyens pour créer des passerelles pour accroître la diffusion des connaissances ;
- Guider le personnel afin de l'aider à trouver des informations et solutions rapidement ;
- Trouver les possibilités d'apprentissage et d'exploitation des connaissances ;
- Obtenir un soutien pour les nouvelles initiatives visant à améliorer les connaissances.

2.2.2. Brainstorming

Le Brainstorming est une technique simple permettant d'aider le personnel à créer de nouvelles idées. Le processus est divisé en deux phases (**APO, 2010**), dans la première phase le personnel retarde son jugement et considère que toutes les idées sont valides, c'est pendant la deuxième phase que les employés commencent à juger les idées mais cela se fait de manière positive, ils recherchent d'abord les bons points avant de mentionner les défauts des idées proposées. Le Brainstorming est utilisé afin de d'obtenir des informations sur les clients, apprendre des concurrents, trouver de nouveaux moyens permettant d'utiliser les outils informatiques pour aider les clients et d'autres manières de récompenser le personnel lorsqu'il partage ses connaissances.

2.2.3. La capture d'idées

La capture d'idées au niveau individuel ou collectif est l'un des aspects les plus importants de la gestion des connaissances (GC), cela consiste à capturer de manière plus collective et systématique les idées au sein de l'organisation. Le fait d'écrire explicitement ce que l'on pense avoir appris, ou une nouvelle idée, est un processus fondamental d'organisation des connaissances qui développera et affinera les connaissances tacites de l'individu jusqu'à un niveau supérieur. (**APO, 2010**). Il existe de nombreux outils permettant de capturer et sauvegarder les nouvelles connaissances assimilées nous pouvons citer par exemple : la mémoire personnelle, le bloc-notes, les assistants numériques personnels et les ordinateurs, blogs, etc.

2.2.4. Assistance par les pairs

Les équipes projet utilisent cette technique pour solliciter l'aide des experts afin de faciliter la résolution des problèmes auxquels elles sont confrontées. L'assistance par les pairs fait partie d'un processus que British Petroleum appelle « learning before doing » (**APO, 2010**) c'est-à-dire que l'entreprise doit collecter le maximum de connaissances avant de se lancer dans un projet. Les réunions durent approximativement une demi-journée, l'expert et l'équipe projet discutent du projet et des problèmes rencontrés afin de trouver des solutions optimales. L'objectif de l'assistance par les pairs est de raccourcir la courbe d'apprentissage des équipes projet. Généralement les équipes font face à leurs problèmes en se basant sur leurs connaissances et leurs ressources existantes. Cependant cela mène souvent à des solutions vouées à l'échec. L'assistance procurée par les experts permet donc d'apporter une expertise extérieure afin de trouver les réels problèmes ainsi que de nouvelles solutions.

2.2.5. Evaluation des actions entreprises

Cette technique permet d'évaluer et de saisir les leçons apprises à l'issue d'un projet. Grâce à cette dernière les membres de l'équipe peuvent découvrir par eux-mêmes ce qui s'est passé, pourquoi cela s'est passé, et comment maintenir les points forts et améliorer les points faibles. Les objectifs principaux de cette technique sont :

- L'évaluation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus ;
- Apprendre des erreurs pour éviter qu'elles se reproduisent ;
- Les équipes projet peuvent mettre à disposition les leçons apprises aux autres membres de l'organisation pour améliorer la prise de décision.

2.2.6. Storytelling

Dans le contexte du Knowledge Management, depuis sa création, le storytelling a été utilisé comme un moyen puissant de partager et de transférer les connaissances, en particulier les connaissances tacites et celles liées aux expériences. Comme son nom l'indique le storytelling consiste à littéralement raconter une histoire : une personne qui détient des connaissances précieuses raconte des histoires de son expérience devant des personnes qui veulent acquérir des connaissances.

Le storytelling possède des avantages forts et uniques que la plupart des autres outils/techniques de GC n'ont pas (**APO, 2010**) :

- **Le storytelling permet de transférer les connaissances tacites** : une personne expérimentée a la possibilité de partager ses savoirs avec les autres par le biais du storytelling en racontant des histoires sur ses expériences passées. Cela n'est pas possible avec les autres outils de la démarche KM car le storytelling permet d'acquérir des connaissances grâce aux contextes beaucoup plus riches.
- **Le storytelling construit de bonnes relations humaines** : lorsque quelqu'un raconte son histoire, l'action transmet également de nombreuses informations personnelles sur le conteur à travers l'histoire elle-même, les expressions faciales, l'intonation, les gestes, etc. Cet aspect favorise la confiance entre le conteur et le public, qui devient souvent un terreau fertile pour les communautés de pratique, où les connaissances sont partagées et créées.
- **Le storytelling fait ressortir la passion** : le storytelling peut s'adresser à la partie logique et émotionnelle du cerveau. Cela peut altérer l'état d'esprit ainsi que le comportement des gens et les inciter à créer et partager plus de connaissances.

2.2.7. Espace de travail collaboratif

L'espace de travail est l'un des principaux outils/techniques de gestion des connaissances (GC). Il désigne le cadre dans lequel les employés exercent leurs fonctions. Lorsque les employés créent ou partagent des connaissances, ils interagissent souvent via une communication en face à face, l'espace de travail est l'endroit où se déroulent ces interactions humaines, un espace de travail collaboratif favorise la création et le partage des connaissances.

2.2.8. Communauté de pratique

Une communauté de pratique est un groupement de personnes qui partagent une préoccupation ou une passion sur quelque chose et qui apprennent à mieux le faire en interagissant régulièrement. Dans le contexte de la gestion des connaissances, ces communautés sont créées de manière voulue et spontanée dans le but de créer et partager des connaissances au sein de l'organisation.

2.2.9. Modèle de maturité

Le modèle de maturité permet à une organisation de déterminer son niveau de maturité en matière de gestion des connaissances. Il peut être décrit comme une collection structurée d'éléments qui indiquent les différents niveaux de maturité en GC. Il fournit des informations précieuses sur les actions appropriées que l'organisation doit prendre pour atteindre le

prochain niveau de maturité en termes de développement de la gestion des connaissances. Le modèle n'indique pas la durée de la période pour chaque niveau de maturité. La durée pendant laquelle une organisation reste à un niveau donné peut varier d'une organisation à l'autre.

Ehms et Langen (2002), proposent une définition pour chaque niveau du modèle :

- **Niveau de maturité « initial »** : les processus ne sont pas volontairement contrôlés et les activités de gestion des connaissances réussies sont considérées comme étant un coup de chance et non comme le résultat de la fixation d'objectifs et de la planification.
- **Niveau de maturité « répété »** : ce niveau est atteint lorsque les organisations reconnaissent l'importance des activités liées à la GC, les processus organisationnels sont décrits comme des tâches de GC et que des projets pilotes de GC existent au sein de l'organisation.
- **Niveau de maturité « défini »** : ce niveau est atteint quand l'organisation pratique des activités permettant de soutenir de manière efficace la GC. Ces activités sont standardisées et intégrées dans les processus de travail quotidiens.
- **Niveau de maturité « géré »** : dans ce niveau, l'organisation mesure les indicateurs relatifs à l'efficacité des activités de GC.
- **Niveau de maturité « optimisé »** : dans ce dernier niveau, l'organisation combine les différents instruments de mesure pour effectuer un contrôle stratégique. Lorsque ce niveau est atteint il n'y a généralement plus de défis qui ne peuvent pas être résolus avec les outils KM établis.

Les différents niveaux de maturité peuvent être schématisés ainsi :

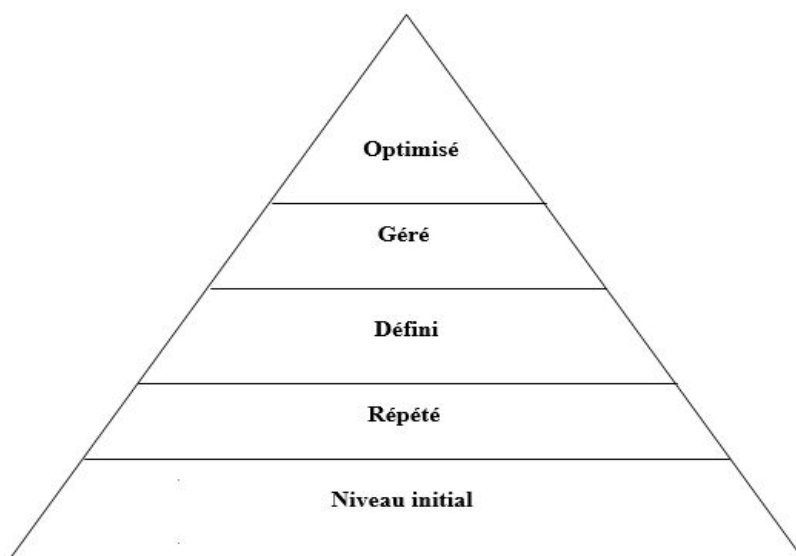


Figure 07 : Les différents niveaux de maturité d'une démarche KM (Ehms et Langen, 2002).

2.3. Les étapes d'une démarche KM

La gestion des connaissances se positionne au cœur des préoccupations des entreprises, la démarche que ces dernières doivent suivre est très délicate non seulement parce qu'elle consiste à transformer les connaissances détenues par les individus en compétences individuelles et collectives, mais aussi par rapport à la complexité des processus d'identification, de capitalisation et de partage des connaissances. Cette démarche comporte les étapes suivantes :

2.3.1. L'identification des besoins

Cette étape consiste à lister en premier lieu les besoins recherchés par l'entreprise en matière de connaissances, d'informations et de compétences ceci permettra à l'entreprise de définir un champ de recherche.

Après la définition des besoins, l'organisation peut commencer à sélectionner les connaissances qui lui seront utiles et qui lui serviront au mieux dans sa stratégie.

Il est également nécessaire d'identifier toutes les sources qui vont permettre de définir les besoins (clients, fournisseurs, etc.), ensuite les organiser et les classer par catégories et par secteurs d'activités, l'organisation peut aussi recenser les préoccupations par le biais de questionnaires et/ou d'entretiens, puis formaliser cette collecte à des fins de développement.

La définition des besoins est primordiale car elle constitue la base de la démarche KM c'est à partir des besoins définis qu'on prévoit la nature des actions futures à mettre en route.

En deuxième lieu les responsabilités, les acteurs, les processus ainsi que les différents coûts doivent être définis afin de mener à bien cette étape et pouvoir définir des besoins cohérents, réels et correspondants aux attentes de l'entreprise.

2.3.2. La capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances consiste pour une entreprise à « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital ». (**Grudstein, 2002**).

La capitalisation des connaissances commence par d'abord repérer les connaissances stratégiques qui sont en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, puis de les construire et les faire évoluer pour les préserver et leur attribuer une valeur.

Lors du processus de capitalisation des connaissances et des expériences l'entreprise doit se focaliser sur les connaissances et expériences qui lui sont stratégiques et qui vont contribuer à optimiser ses performances, l'organisation doit absolument garder ses connaissances afin de les utiliser dans un futur proche, elle est donc dans l'obligation de garder uniquement ce qui est essentiel car elle ne peut pas préserver toutes les connaissances car cela engendre des contraintes techniques et de couts. (Grudstein, 2002).

Le processus de capitalisation des connaissances se fait en cinq facettes :

- **Repérer les connaissances cruciales de l'entreprise** : les savoirs, savoirs faire doivent être identifiées, localisées, cartographiées et hiérarchisées, ceci est fait via différentes moyens tels que des entretiens individuelles, des observations, l'utilisation des outils KM, etc.
- **Préserver les connaissances** : si les connaissances sont explicitables il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances ensuite les modaliser, les formaliser et enfin les sauvegarder. Si les connaissances ne sont pas explicitables il faut encourager le transfert de connaissances de type maître-apprenti.
- **Valoriser les connaissances** : cela consiste à rendre les connaissances accessibles mais avec certaines normes de sécurité, afin de faciliter leurs exploitation et leurs combinaison pour en créer de nouvelles.
- **Actualiser les connaissances** : chaque connaissance a besoin d'être évaluée, pour cela elles doivent être mises à jour, il est également nécessaire de les enrichir par le feedback.
- **Manager les connaissances** : cette facette concerne les interactions existantes entre les diverses problèmes précédemment cités. Cette facette s'assure que l'enchaînement des quatre phases précédentes a bien été respecté.

Nous pouvons présenter les facettes ci-dessus dans le schéma (**figure 08**) suivant :

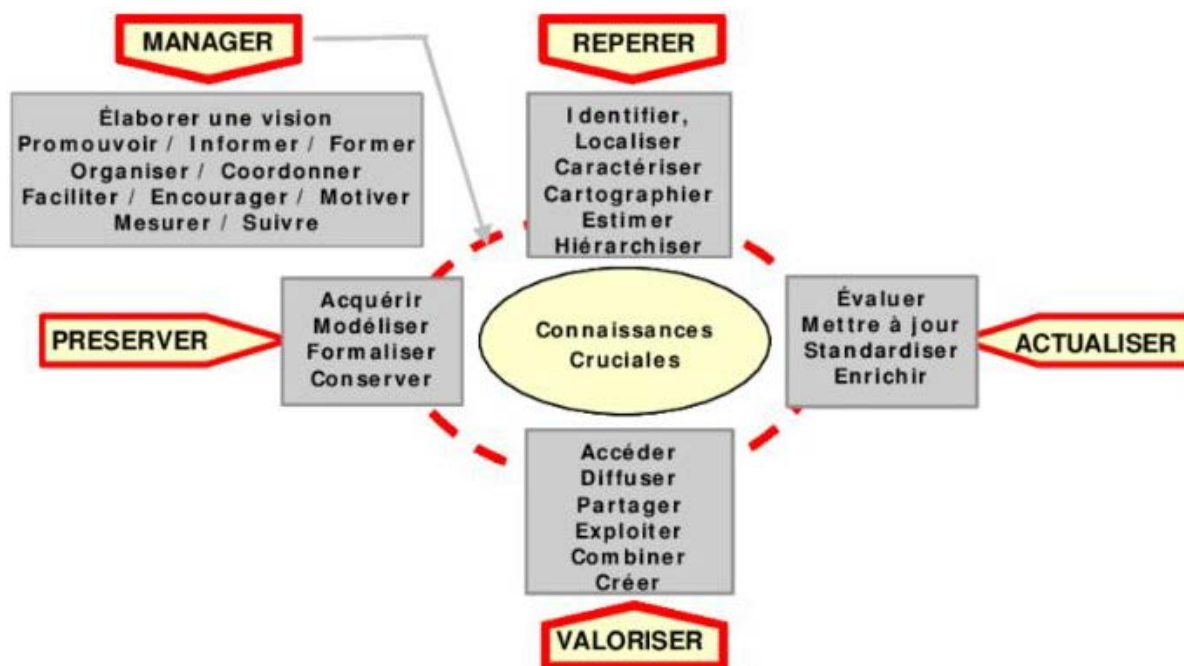


Figure 08 : Les cinq facettes du processus de capitalisation des connaissances (Grudstein, 2002).

2.3.3. La diffusion des connaissances

Cette étape consiste à mettre en relation les individus qui détiennent les savoirs, savoirs faire et savoirs être avec ceux qui en ont besoin, cette phase est très importante car elle incite les entreprises à implémenter des mesures qui facilitent le transfert des connaissances et la collecte de ces dernières au sein des différents centres de manière à ce qu'elles contribuent à développer et à consolider les compétences du personnel. Toute entreprise est confrontée à voir partir un de ses membres cela peut générer du stress, de l'incertitude et de l'insécurité au sein de ses groupes de travail et c'est dans de tels moments qu'on remarque l'importance d'adopter une bonne politique de transfert de connaissances qui va permettre de remplacer la personne qui s'apprête à partir et de préserver certaines de ses qualités afin de ne pas tout perdre. Pour finir, l'organisation doit mettre en place des lignes de conduites claires pour orienter les individus dans leurs nouvelles tâches.

2.3.4. L'appropriation et l'application des connaissances :

C'est le processus par lequel la connaissance est assimilée par les utilisateurs. L'acquisition et l'utilisation des connaissances mises à disposition de l'utilisateur sont les objectifs majeurs du processus, en appliquant ses nouveaux acquis, l'utilisateur créera de nouvelles connaissances qui à leur tour aideront l'organisation dans ses différentes fonctions

mais pour que cela soit fait, elle doit installer des applications et des logiciels qui vont faciliter l'application et l'exploitation de ce capital immatériel.

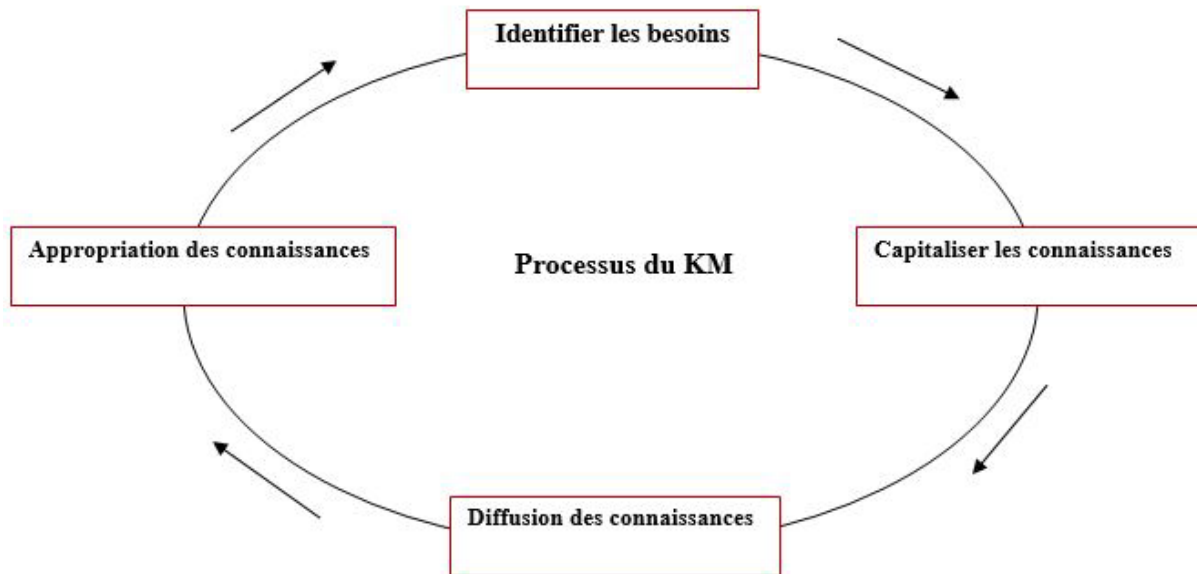


Figure 09 : Les étapes d'un processus KM (élaboré par nous-même).

Section 3 : Apports du Knowledge Management

3.1. Les bénéfices d'une démarche KM

Mettre en place une démarche KM peut booster l'organisation vers l'acquisition d'un avantage concurrentiel en apportant plusieurs avantages, dans ce qui suit, nous allons lister les attentes des dirigeants vis-à-vis du Knowledge Management, celles des utilisateurs ainsi que les bénéfices réellement apportés par cette démarche.

3.1.1. Les attentes des dirigeants

Leurs attentes de la GC peuvent se résumer en quelques points (**Prax, 2007**) :

- Développement et pérennisation des compétences ainsi que la valorisation de l'expertise des employés ;
- Optimisation de la performance en améliorant la productivité et en augmentant les revenus ;
- Meilleure satisfaction et fidélisation de la clientèle avec l'implémentation des nouvelles façons de travailler ;
- Meilleure prise de décision et réduction des temps de réponse ;
- Développement des produits et création de nouvelles opportunités pour innover ;
- Amélioration de la connaissance de l'environnement.

3.1.2. Les attentes des utilisateurs

Ces attentes peuvent être classées en trois catégories (**Prax, 2007**) :

- **Transmission des connaissances**

- Valorisation du capital immatériel ;
- Partage des connaissances dans des contextes spécifiques ;
- Identification des expertises cruciales dans un domaine ;
- Encourager le développement personnel ;
- Eviter les pertes de savoirs lors du départ d'un employé ;
- Intégration plus facile pour les nouveaux employés.

- **Métiers et Projets**

- Capitalisation et diffusion des règles métiers ;
- Partage et réutilisation des bonnes pratiques ;
- Accès aux connaissances fondamentales facilité ;
- Eviter la reproduction d'erreurs ;
- Meilleure traçabilité des décisions ;
- Création optimale des équipes projet grâce à l'identification des meilleures compétences.

- **Innovation et clients**

- Encourager la production d'idées ;
- Anticiper les évolutions du marché ;
- Meilleure compréhension des clients (besoins, motivations) ;
- Analyse des attentes fondamentales.

3.2. Les bénéfices réels du KM

- **Accès plus rapides aux connaissances** : la gestion des connaissances offre à l'organisation une vision claire de ses besoins, grâce au KM l'entreprise sait exactement où trouver les connaissances dont elle a besoin. Elle pourra donc rester sur la même longueur d'avance avec ses concurrents. Un accès plus rapide aux connaissances augmentera la productivité et mettra de l'harmonie entre les processus. (**DB, 2019**).

- **Faciliter la prise de décision** : l'un des principaux objectifs de la gestion des connaissances est de rendre l'accès aux connaissances plus faciles aux employés, un accès plus facile et plus rapide aux informations et aux connaissances cruciales va systématiquement augmenter la qualité et la rapidité de la décision à prendre.

● **Encourager l'innovation et favoriser le partage d'idées** : l'instauration d'une démarche KM encouragera les membres de l'organisation à s'ouvrir d'avantage et exprimer leurs opinions et suggestions, cela fera de l'entreprise le principale bénéficiaire, ceci permettra également d'avoir :

- Des idées innovantes à moindres couts ;
- Plus d'implications du personnel car ils se sentent liés à l'entreprise ;
- Réduire les tensions et le stress au sein de l'organisation ;
- Amélioration des relations interpersonnelles .

● **Meilleure compréhension et satisfaction des clients** : la GC organise les informations collectées du monde extérieur et permet à l'entreprise d'agir avec efficacité et efficience vis-à-vis de ses clients. Cette initiative nécessite un partage des connaissances et la collaboration mutuelle de tous les acteurs afin de contribuer efficacement à augmenter le contentement des clients.

Ces informations permettront à l'entreprise de :

- Répondre plus clairement aux demandes de ses clients ;
- A raccourcir les délais ;
- Améliorer les produits et services.

● **La conservation du capital intellectuel** : le départ d'un ou plusieurs professionnels de l'entreprise peut être une perte énorme si toutes leurs connaissances les suivent. Grâce à une culture de partage des connaissances et de collaboration, ces connaissances restent conservées au sein de l'organisation et s'enrichiront au fil du temps. La protection du capital intellectuel est l'un des objectifs les plus importants de la gestion des connaissances. **(Bargemon, 2021)**.

Conclusion

Le Knowledge Management est une ressource clé pour chaque entreprise qui envisage d'optimiser ses performances. L'adoption d'une démarche KM au sein d'une organisation est un processus continu ou le respect de l'ordre des différentes étapes est primordial. L'entreprise doit d'abord identifier ses besoins, capitaliser les connaissances, partager ces dernières et enfin s'approprier les nouvelles connaissances afin de les exploiter pour en créer de nouvelles qui entreront dans le capital immatériel de l'organisation.

Les quantités de données que les entreprises voient passer chaque jour ne cessent d'augmenter de manière considérable. Le fait de mettre en place une démarche Knowledge Management peut les aider à mieux gérer ces données et à en tirer des avantages facilitant leurs améliorations. La démarche KM améliore la productivité et l'efficacité en encourageant la collaboration entre les employés afin de maximiser leurs rendements. La démarche permet également de diminuer le risque de perte de connaissances lorsqu'un ou plusieurs employés quittent l'entreprise.

La gestion des connaissances est une démarche qui est efficace, cependant pour garantir sa mise en place et sa réussite, un management adapté, une méthodologie efficace et des outils pertinents doivent être présents.

Chapitre 3 : Le Knowledge Management chez Cevital Agro-industrie

Chapitre 3 : Le Knowledge Management chez Cevital Agro-industrie

Introduction

Compte tenu de l'importance ascendante que prend le savoir ainsi que l'intensification de la concurrence dans les secteurs industriels, de nombreuses entreprises décident de se lancer dans un projet Knowledge Management afin de mieux gérer leur capitaux immatériels et obtenir un avantage concurrentiel leur permettant de préserver leur compétitivité.

Cevital est l'une des grandes entreprises algériennes spécialisée dans la fabrication de divers produits agro-alimentaires. Cette dernière a réussi à se faire un grand nom sur la scène nationale et internationale en très peu de temps. L'entreprise exporte ses produits à plus de 25 pays à travers le monde ce qui implique des quantités gigantesques de données et informations qui doivent être traitées, tout cela nous a motivé à nous rapprocher auprès de l'entreprise afin de mener une étude ayant pour objectif de déterminer si des pratiques liées à la GC existent au sein de l'entreprise et de constater les bienfaits de ces dernières.

Ce dernier chapitre se divise en trois parties, dans la première nous allons d'abord présenter l'entreprise où l'étude a été faite d'une manière générale. Dans la seconde, nous expliquerons la méthodologie suivie ainsi que les outils utilisés pendant l'enquête. Enfin, dans la dernière partie nous tenterons d'apporter des réponses à nos questionnements après l'analyse et l'interprétation des données.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons présenter l'histoire de Cevital ainsi que l'entreprise Cevital Agro-industrie de Béjaïa d'une manière générale (sa vision, mission et valeurs, localisation, produits et marques, son organigramme et ses directions) et pour finir nous donnerons une analyse SWOT de Cevital et quelques chiffres clés.

1.1. Histoire de Cevital

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias, etc. Le groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements,

autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse. **(Cevital, 2022)**.

1.2. Présentation de l'Entreprise Cevital Agro-industrie

L'entreprise Cevital Agro-industrie a été créée et implantée dans le périmètre du port de Béjaïa par l'entrepreneur Issad Rebrab en 1998, l'entreprise possède plusieurs unités de production dernière génération d'eau minérale, de sucre, corps gras, boissons et sauces. Elle permet donc de largement couvrir les besoins du pays, l'entreprise a également réussi à faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour le sucre, les huiles ainsi que les margarines. Cevital vend ses produits un peu partout dans le monde, notamment en Europe, au Moyen Orient, en Afrique de l'Ouest et au Maghreb. **(Cevital, 2022)**.



Figure 10 : Logo de Cevital (**documents internes**).

Cevital Agro-Industrie possède plusieurs raffineries et unités de production :

- Deux raffineries de sucre 3000 et 3500 Tn (Plus grandes Raffineries de sucre dans le monde avec une capacité de production de 2 millions T/an) ;
- Une unité de sucre liquide ainsi qu'une unité de production de sucre roux ;
- Deux unités de conditionnement de sucre ;
- Une raffinerie d'huile (Plus grande raffinerie en Afrique avec une capacité de production de 570 000 T/an) ;
- Une margarinerie (Plus grande Margarinerie en Algérie avec une capacité de production de 180 000 T/an) ;
- Une unité de conditionnement d'eau minérale ;
- Une unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes ;
- Une conserverie ;
- Une unité de fabrication de chaux calcinée et CO₂ ;
- Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée. **(Cevital, 2022)**.

1.3. Vision, mission et valeurs de Cevital

- **Vision**

Dotée d'un esprit entrepreneurial, l'entreprise saisis des opportunités de croissance et de diversification rentables afin de devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

- **Mission**

L'entreprise vise à servir les concitoyens algériens et à contribuer au développement économique du pays.

- **Valeurs**

Les règles d'or de l'entreprise sont : Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité, elles s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de Cevital. **(Documents internes)**.

1.4. Localisation de Cevital Agro-Industrie

L'entreprise se situe à l'arrière port de Bejaia à 200 mètres du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 M chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer. **(Cevital, 2022)**.

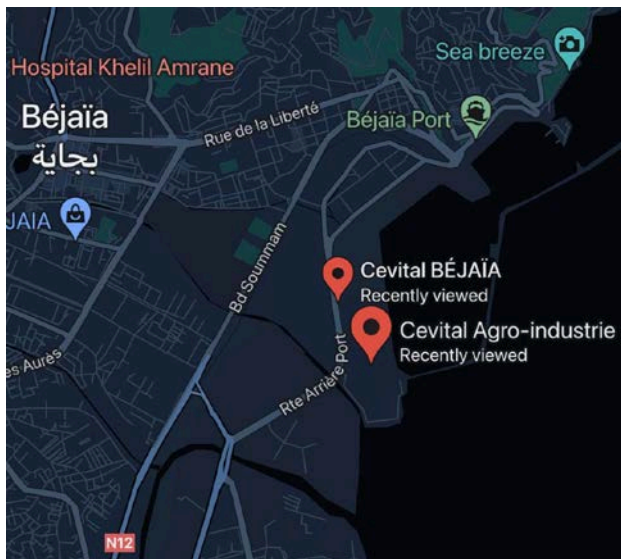


Figure 11 : Localisation de cevital (Google Maps).

1.5. Produits et marques

L'entreprise dispose d'un nombre faramineux de produits et de marques, nous allons en citer quelques-uns.

- Sucre Roux et Blanc Skor Cevital ;
- Confiture Cevital ;
- Jus Tchina ;
- Eau Minérale Lalla Khedidja ;
- Smen Medina ;
- Margarine La Parisienne ;
- Matina ;
- Margarine Fleurial ;
- Huile Fleurial ;
- Huile Elio ;
- Sauces Fleurial ;
- Moutarde, Ketchup et Mayonnaise Fleurial. (Cevital, 2022).



Figure 12 : Produits de Cevital (photo prise par nous-même).

1.6. Organigramme de Cevital Agro-industrie

Pour mieux comprendre l'organisation de Cevital, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme, il compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction bien spécifique à gérer.

L'organigramme de Cevital se présente comme suit :

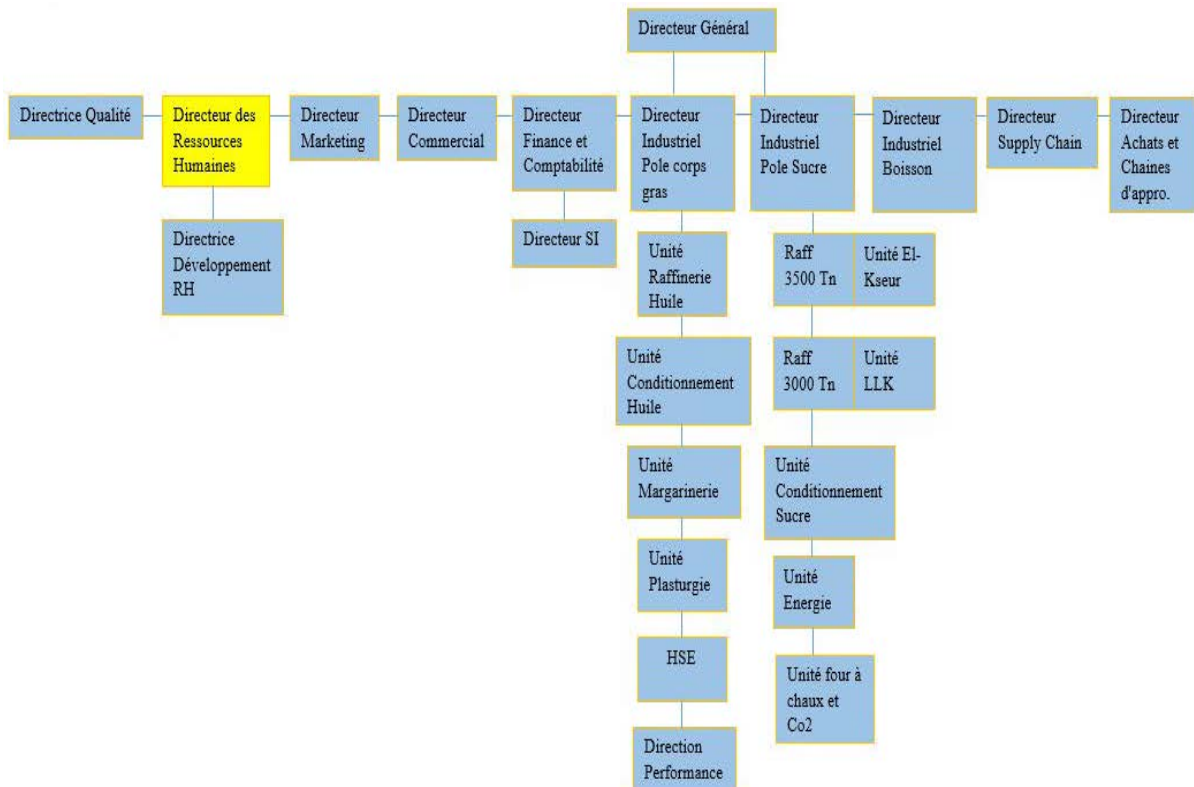


Figure 13 : Organigramme général de Cevital (élaboré à partir de documents internes).

1.7. Les directions de Cevital Agro-industrie

Le bon fonctionnement de l'entreprise repose entre les mains de plusieurs directions :

• Direction Marketing

A travers le pilotage des marques, des gammes de produits, connaissance des besoins du marché et des consommateurs, le marketing Cevital recommande les stratégies marketing opérationnelles en support aux ventes et à la distribution.

Le marketing Cevital est aussi un acteur pivot du développement des produits, innovations, améliorations, packaging, etc. C'est le driver des comités de développement composé de toutes les parties prenantes aux différents projets.

• **Direction Commerciale**

Ses fonctions principales sont la commercialisation et la distribution de toute la gamme Cevital Agro-industrie sur l'ensemble des canaux BTC (Consommateurs) et BTB (professionnels et industriels).

A travers la connaissance de l'ensemble des segments, la modernisation de la distribution et le développement de la base de connaissance clients grâce à la mise en place de systèmes d'informations adaptés et efficaces, la direction commerciale est orientée fidélisation clients, partenaires et activation des prospects potentiels.

Ces actions de fidélisation et d'activation sont basées sur la qualité des produits et la qualité des services.

• **Direction des ressources humaines (DRH)**

Ses fonctions sont les suivantes :

- Définit et propose à la direction générale les principes de GRH en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital ;
- Pilote les activités sociales ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de la GRH ;
- Établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement, Chargée de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations, formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

• **Direction opérations logistiques (supply chain)**

La direction vise à coordonner les opérations logistiques afin d'expédier les produits finis (sucre, huile, margarine, eau minérale, jus, etc.), qui consiste à charger les camions, à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique et CLR's ;

- Assurer et gérer le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres, affrétés ou moyens de transport des clients et prestataires ;

Le département transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières.

• Direction qualité et management des systèmes

Management des systèmes :

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaire produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de l'entreprise.

Qualité : le laboratoire de contrôle en agroalimentaire joue un rôle important dans le système d'assurance-qualité. Il permet de contrôler les produits finis et de s'assurer qu'ils répondent aux besoins hygiénique et organoleptique du consommateur. Il garantit également le respect de la qualité et la sécurité tout au long des étapes de fabrication grâce aux contrôles qu'il réalise en continu. Il permet ainsi de déceler les défaillances qui surviennent au cours de la production et de les corriger rapidement.

Il assure aussi des contrôles sur les locaux, le matériel et les eaux de rinçage afin de vérifier la qualité hygiénique de l'environnement de production et s'assurer que le nettoyage des installations est efficace.

On distingue plusieurs types de contrôle en laboratoire :

- Le contrôle microbiologique.
- Le contrôle physico-chimique.
- Le contrôle organoleptique et sensoriel.

Le laboratoire est le garant de la conformité des produits fabriqués aux normes internes et aux exigences réglementaires.

• Direction recherche et développement

En collaboration avec la direction générale, le marketing, la production, le commercial et d'autres services, la direction est chargée d'une mission stratégique pour l'entreprise :

- Optimisation des recettes ;
- Contribuer à l'amélioration des produits déjà existants ;
- Elaborer des développements futurs ;
- Optimisation des emballages ;
- Amélioration de l'existant ;
- Innovation ;
- Elaboration et validation des spécifications techniques ;
- Homologation des fournisseurs ;
- Développement analytique.

● **Direction achat et chaines d'approvisionnements**

Elle permet d'assurer une meilleure rentabilité de la production, Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits et services aux différents clients internes.

● **Direction performance**

Ses objectifs sont les suivants :

- Suivre et analyser les résultats de performance et KPI's pour le site ;
- Consolidation des outils et standards, ainsi que la construction et le déploiement de la culture Lean avec une identité propre à Cevital avec la mise en place et mise à jour du référentiel Lean « Cevital Excellence System » ;
- Proposer aux chefs d'unités/directeurs les objectifs performances à accomplir ;
- Initier, challenger, prioriser et coordonner les plans d'actions relatifs au objectifs ;
- Déployer les outils et standards Lean pour les besoins des unités et s'assurer que les outils de suivi de la performance sont mis en place et consolidés suivant les standards Cevital ;
- La mise en œuvre et l'exécution de l'ensemble des projets Lean de développement du groupe aux niveaux industriels ;
- Le déploiement et l'exécution des stratégies organisationnelles et opérationnelles ;
- Elaborer avec les chefs d'unité des feuilles de routes ;
- Le développement d'une forte culture de la performance et contribuer à la promotion de l'état d'esprit d'amélioration continue au sein des unités ;
- Mise en place d'une stratégie du management de la performance SQCDME.

● **Direction des finances et comptabilité**

La direction a pour mission :

- De participer au pilotage de la performance ;
- D'assurer un reporting fiable au management pour une prise de décision ;
- D'assurer et Contrôler la comptabilité de l'entreprise ;
- D'établir les états financiers ;
- De gérer la trésorerie ;
- D'assurer une veille sur l'évolution des lois et réglementations ;
- De gérer les relations avec les services fiscaux , ministère de commerce, etc. ;
- La gestion des risques ;
- Assurer une permanence juridique et sociale ;
- De participer à l'administration du personnel ;
- De gérer les systèmes d'informations de l'entreprise. (**Documents internes**).

1.8. L'analyse SWOT de Cevital

L'analyse SWOT est un outil stratégique qui permet de définir les nouveaux objectifs à atteindre pour l'entreprise en identifiant ses forces et faiblesses en interne, ainsi que ses opportunités et menaces dans son environnement externe.

L'analyse SWOT de Cevital se présente comme suit :

Strengths (Forces) <ul style="list-style-type: none">- Produits de qualité.- Prix compétitifs.- Leader sur le marché.- Nouvelles technologies.- Proximité des marchés demandeurs.- Marque reconnue mondialement.- réseau de distribution.	Weaknesses (Faiblesses) <ul style="list-style-type: none">- Produits trop variés.- Concurrence sur le marché extérieur trop forte.- Innovation limitée.	Interne
Opportunities (Opportunités) <ul style="list-style-type: none">- Augmentation de la demande.- Volonté politique pour le développement des exportations.- Apparition de nouveaux marchés importateurs.	Threats (Menaces) <ul style="list-style-type: none">- Présence de nouveaux concurrents sur le marché.- Pollution.- Manque de contrôle sur les prix des matières premières.- Exigence en qualité de plus en plus élevée.	Externe

Tableau 02 : Analyse SWOT de Cevital.

Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête

La recherche empirique est une étape clé dans la réalisation des travaux de recherche. Il s'agit d'une enquête qui permet d'obtenir des résultats en se basant sur l'expérience réelle et l'observation. Nous décrirons en détail ci-dessous la méthodologie suivie.

2.1. L'objectif de l'étude

Notre objectif principal consistera à vérifier si des pratiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie sont appliquées en :

- Déterminant si une démarche KM a été mise en place au sein de l'entreprise ;
- Vérifiant l'impact général des pratiques de Knowledge Management ;
- Expliquant comment les membres de l'entreprise perçoivent la gestion des connaissances ;

2.2. Le choix de l'outil de l'étude

Lors de notre enquête sur le terrain qui s'est déroulée entre le 18/04/2022 jusqu'au 19/05/2022, nous avons choisi d'opter pour une démarche qualitative en nous basant sur une série d'entretiens avec le DRH et d'autres membres du même département, nous avons également distribué un questionnaire au personnel du département RH. Compte tenu de la nature de nos questions, ce type d'outil semble être le plus approprié pour le type de réponses que nous souhaitons obtenir.

2.3. Structure de l'étude

Afin d'apporter des réponses à nos questions, nous avons distribué un questionnaire à trente membres du département RH, cependant nous avons pu en récupérer que vingt, le questionnaire est composé d'une partie consacrée aux informations d'identification du personnel et d'une autre dédiée au Knowledge Management, nous nous sommes également entretenus plusieurs fois avec monsieur Oularbi qui est directeur des ressources humaines ainsi que d'autres membres du département, ces entretiens duraient généralement un peu plus d'une demi-heure et consistaient à clarifier certains points sur les pratiques de gestion des connaissances au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie.

Le choix du département RH peut être justifié par le nombre important d'informations et de connaissances se trouvant dans ce dernier, comme nous avons pu le voir précédemment, la gestion des connaissances estime que le capital intellectuel est l'un des facteurs les plus importants lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs définis. Le département RH semble donc être la clef permettant d'ouvrir la porte menant aux réponses.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Nous allons à présent combiner les informations obtenues lors des entretiens avec les données collectées par le biais du questionnaire afin d'être en mesure de tirer des conclusions et de répondre à nos questions de départ.

3.1. Analyse et interprétation des données collectées

• Partie 01 : Questionnaire

Segment identification

Question 01 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Formation (BTS, professionnelle)	6	30%
Moyen	0	0%
Secondaire	2	10%
Universitaire	12	60%

Tableau 03 : Répartition des employés selon leur niveau d'instruction.

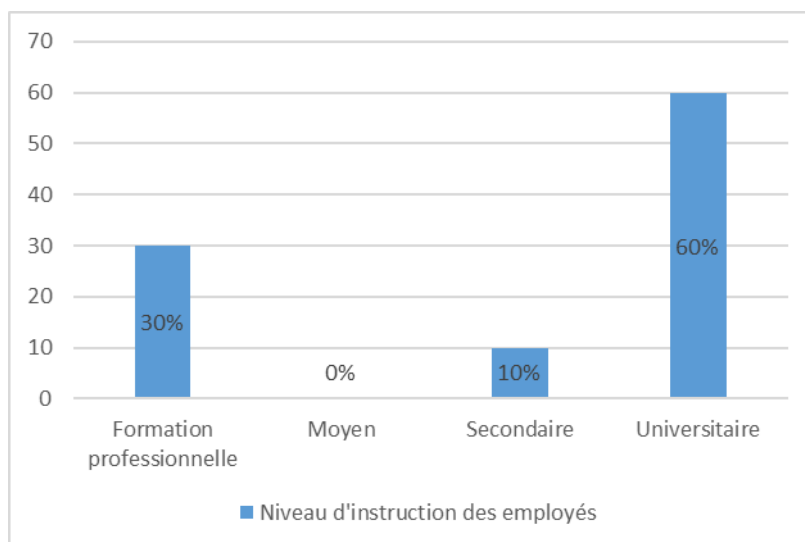


Figure 14 : Répartition des employés selon leur niveau d'instruction.

Une grande majorité (60%) des personnes employées par Cevital Agro-industrie possèdent un niveau d'instruction élevé et ont obtenu leurs diplômes universitaires, parmi ceux-là nous pouvons citer des diplômes en ressources humaines, en comptabilité contrôle et audit, en économie internationale, en droit, en informatique et en gestion.

10% du personnel possède un niveau secondaire et 30% des employés ont suivi une formation professionnelle (formations en RH, et différents BTS). Le niveau d'instruction global du personnel nous pousse à croire que la mise en place d'une démarche Knowledge Management est faisable grâce à la variété des connaissances détenues par les employés.

Question 02 : Quel est votre sexe ?

Sexe	Effectif	Pourcentage
Femme	10	50%
Homme	10	50%

Tableau 04 : Répartition des employés selon le sexe.

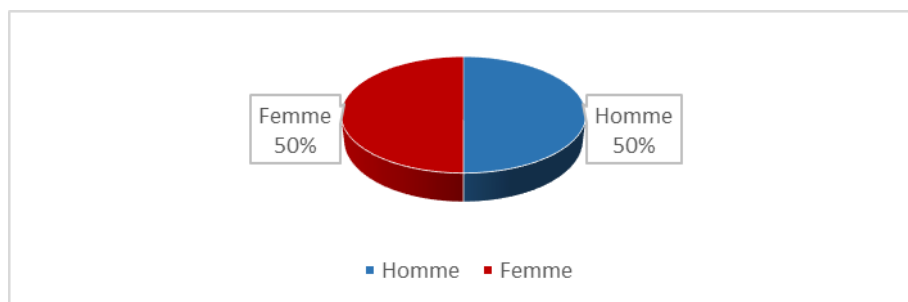


Figure 15 : Répartition des employés selon le sexe.

On remarque une égalité parfaite entre les hommes et les femmes de l'échantillon sélectionné, nous allons remettre cela sur le dos du hasard mais lors de la distribution du questionnaire nous avons remarqué qu'il y avait une présence plus dominante de femmes au sein du département (nous avons distribué 30 questionnaires mais récupéré seulement 20).

Question 03 : Quel est votre âge ?

Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage
20-25	3	15%
26-30	1	5%
31-35	5	25%
36-40	4	20%
Plus de 40	7	35%

Tableau 05 : Répartition des employés selon l'âge.

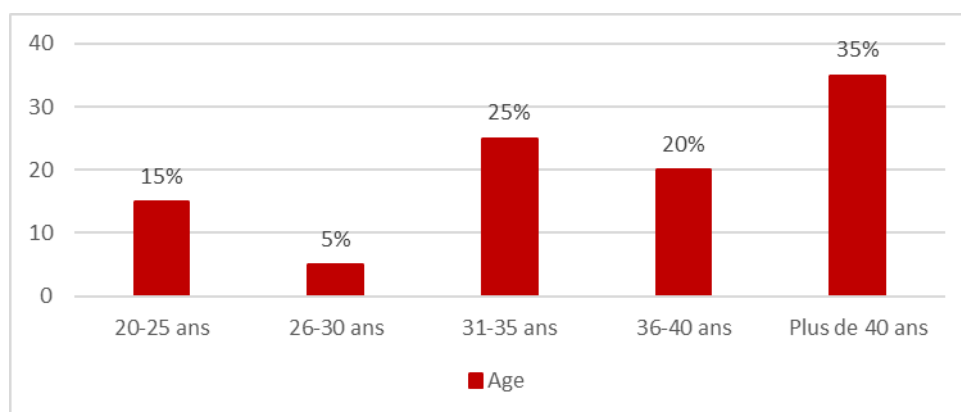


Figure 16 : Répartition des employés selon l'âge.

On constate que les âges varient au sein de l'organisation et que toutes les catégories sont présentes. 15% du personnel appartient à la tranche d'âge [20-25] ans et 5% à celle des [26-30] ans, la tranche [31-35] ans compte 25% et est suivie de près par celle des [36-40] ans qui elle atteint les 20% et enfin la tranche des plus de quarante ans compte 35% des employés. Grace à cette répartition des âges on remarque que le personnel de l'entreprise est plutôt jeune car l'âge de 65% des employés se situe entre 20 et 40 ans et seulement 35% des employés dépassent la quarantaine. L'entreprise n'est donc pas immédiatement alarmée par la perte des connaissances existantes provoquée par le départ en retraite du personnel, cependant, il ne faut tout de même pas qu'elle reste les bras croisés.

Question 04 : Quelle fonction occupez-vous ?

Poste occupé	Effectif	Pourcentage
Responsable/Cadre	4	20%
Technicien(ne)	2	10%
Employé(e)	6	30%
Autre	8	40%

Tableau 06 : Répartition des employés selon les postes occupés chez Cevital.

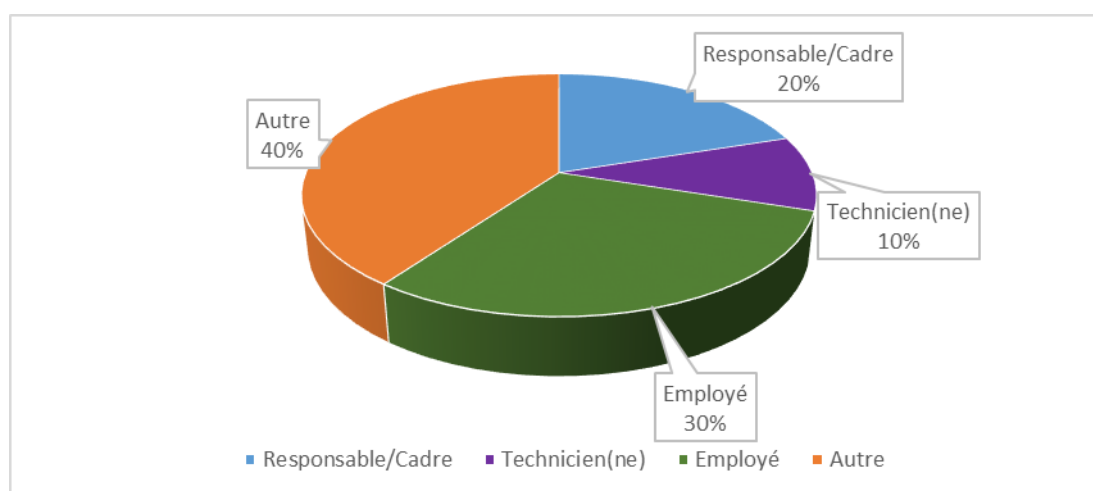


Figure 17 : Répartition des employés selon les postes occupés chez Cevital.

Le service ressources humaines de l'entreprise se compose de plusieurs postes différents, 20% des employés occupent la fonction de Cadre/Responsable, 10% sont des techniciens, 30% se disent employés et 40% ont répondu par autre, ces autres postes ont ensuite été précisés et sont les suivants : cadre intermédiaire, assistant RH, chargé de recrutement et responsable rémunération. Cet indicateur nous a permis de remarquer l'absence d'un responsable des connaissances (Knowledge Manager) au sein de l'entreprise ce qui nous mène à croire que l'entreprise ne gère pas efficacement les connaissances du personnel ou du moins ne les exploite pas à leur plein potentiel.

Segment Knowledge Management

Question 05 : Avez-vous une expérience dans le domaine de la gestion des connaissances ?

Avez- vous une expérience en GC ?	Effectif	Pourcentage
Oui	7	35%
Non	13	65%

Tableau 07 : Classification des employés selon leur expérience en Knowledge Management.

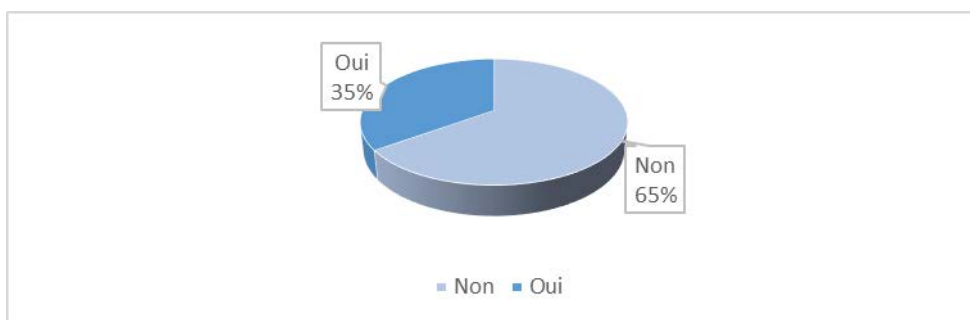


Figure 18 : Classification des employés selon leur expérience en Knowledge Management.

65% du personnel de l'entreprise n'a jamais eu affaire à la gestion des connaissances, seulement 35% des employés ont de l'expérience dans le domaine, après leur avoir demandé en quoi consistaient leurs expériences, ils nous ont répondu par :

- Gestion générale de l'entreprise ;
- Travail en collaboration avec toutes les directions de l'entreprise ;
- Transmission du savoir-faire aux stagiaires/apprentis.

Grace aux réponses fournies on constate qu'une culture KM existe de manière partielle au sein de l'entreprise car les employés partagent et transmettent leurs savoirs. La culture n'est pas complètement établie car l'entreprise ne les incite pas à le faire (le personnel partage ses savoirs occasionnellement).

Question 06 : Avez-vous la liberté de visiter et d'accéder aux informations de l'entreprise ?

Liberté d'accéder aux informations de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Oui	6	30%
Non	14	70%

Tableau 08 : Classification de l'effectif selon l'accès aux informations.

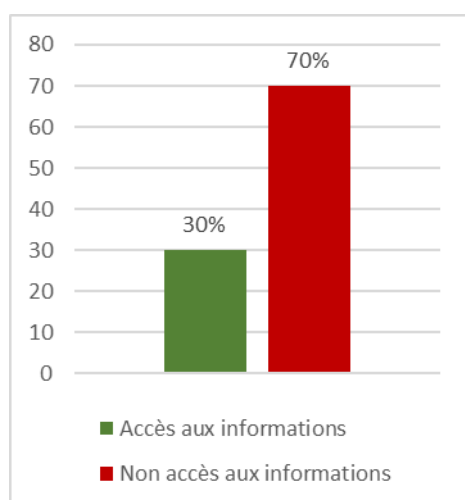


Figure 19 : Classification de l'effectif selon l'accès aux informations.

Question 07 : Comment évaluez-vous l'accessibilité des données de votre entreprise ?

Evaluation de l'accessibilité des données	Effectif	Pourcentage
Mauvaise	0	0%
Moyenne	10	50%
Satisfaisante	10	50%
Très bonne	0	0%
Excellente	0	0%

Tableau 09 : Evaluation de l'accessibilité des données par le personnel.

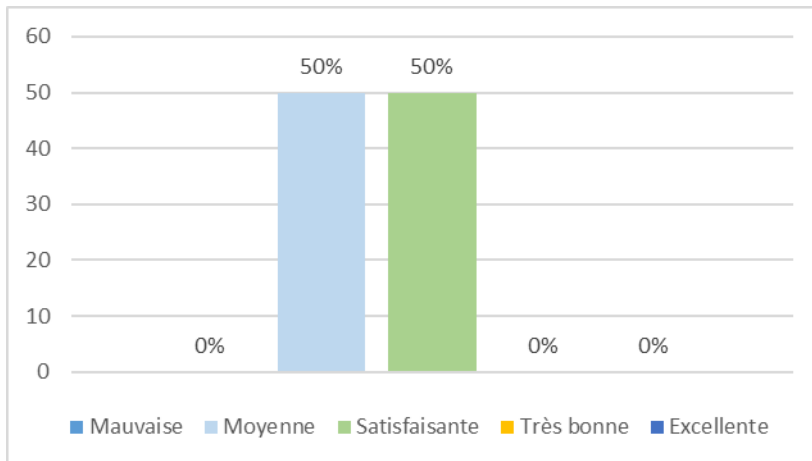


Figure 20 : Evaluation de l'accessibilité des données par le personnel.

Les questions **06** et **07** nous indiquent que l'accès aux informations et données au sein de l'entreprise est limité car 70% du personnel ne peut pas y avoir accès, Cela freine grandement l'implémentation ou la mise en route d'une éventuelle démarche Knowledge Management car l'accès et le partage des connaissances mène à l'acquisition de nouveaux savoirs et au développement des compétences déjà existantes qui peuvent être bénéfiques pour le personnel et l'entreprise. Nous avons également demandé aux personnes qui ont accès à certaines informations de nous décrire ces dernières et il s'avère qu'ils peuvent accéder aux informations qui concernent uniquement l'exécution de leurs tâches, on comprend alors qu'il y a un vide qu'il faut remplir pour aider le personnel à mieux accomplir son travail tout en l'aidant à s'améliorer continuellement.

Questions 08 et 09 : Une démarche KM existe-elle dans votre organisation ? Si oui, vous aide-elle à gérer les performances ?

Existence d'une démarche KM	Effectif	Pourcentage
Oui	7	35%
Non	0	0%
Ne sait pas	13	65%
La démarche contribue à la gestion des performances	Effectif (ayant répondu par « oui »)	Pourcentage
Oui	5	71%
Non	2	29%

Tableau 10 : Existence d'une démarche KM et sa contribution.

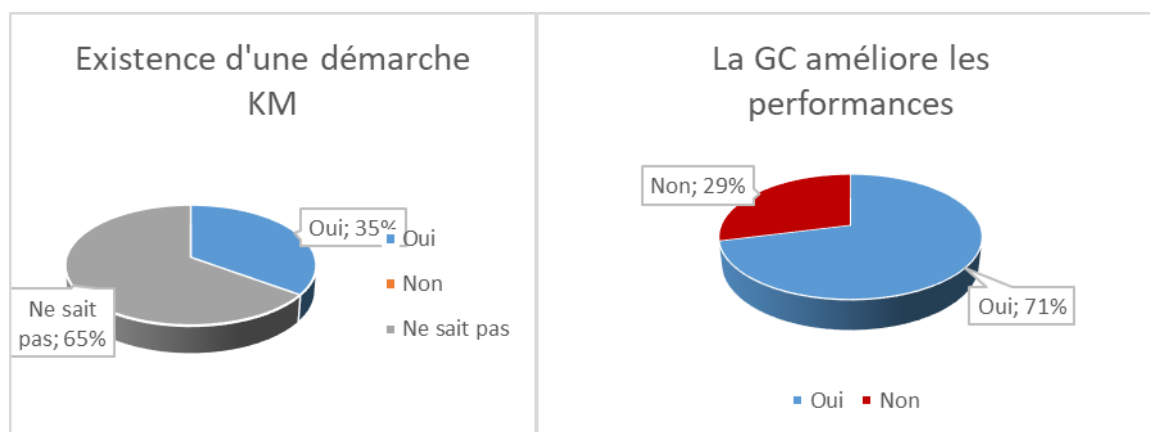


Figure 21 : Existence d'une démarche KM et sa contribution.

La plupart des employés (65%) n'ont pas pu répondre à la première question car ces derniers ne savent pas si une telle démarche existe dans l'organisation, ceci peut être justifié par l'émergence récente de la gestion des connaissances et l'absence de postes consacrés à la pratique. Néanmoins, 35% du personnel affirme qu'une démarche Knowledge Management est en cours de déploiement dans l'entreprise et plus de 70% de ces employés disent qu'elle commence à porter ses fruits.

Question 10 : Quels outils utilisez-vous pour échanger/collaborer autour des données ?

Outil utilisé	Effectif	Pourcentage
Email (outlook, lotus notes, etc.)	20	100%
Excel	15	75%
Plateforme collaborative	5	25%
Autre	3	15%

Tableau 11 : Outils utilisés pour le partage et la collaboration.

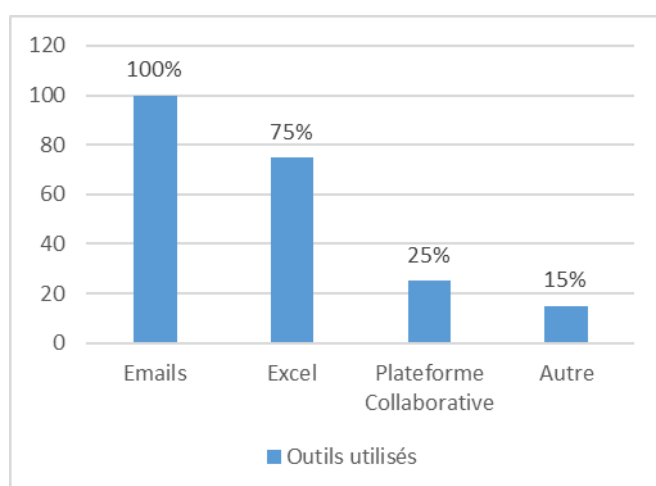


Figure 22 : Outils utilisés pour le partage et la collaboration.

100% du personnel utilise des outils simples pour la collaboration et le partage (Via email, et 75% utilisent également Excel), 25% des employés utilisent une plateforme collaborative pour la coopération lors des projets et 15% utilisent d'autres outils mais malheureusement aucun nouvel outil n'a été précisé. Ce qui saute directement aux yeux est que très peu d'employés font usage des logiciels facilitant la collaboration dans l'organisation tel que le groupware, le progiciel de gestion intégré, la GED, etc. On remarque également l'absence totale d'une plateforme E-learning au sein de l'entreprise cela veut dire que les employés ne peuvent pas enrichir leurs connaissances afin de développer celles qu'ils possèdent déjà.

Questions 11 et 12 : 11. Pensez-vous que vos connaissances font partie de la valeur de l'entreprise ? 12. Pensez-vous que le fait de mettre en réseau les hommes et les savoirs crée de la valeur en entreprise ?

Vos connaissances font partie de la valeur de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	3	15%
Mettre en réseau les hommes et les savoirs crée de la valeur	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%

Tableau 12 : Valorisation et combinaison des connaissances.

Comme nous pouvions l'imaginer avant de poser la question, la majorité du personnel (85%) considère que ses connaissances font partie de la valeur de l'entreprise et seulement 15% des employés pensent que l'entreprise peut prospérer sans eux. Ceci confirme que le capital immatériel est primordial et est une priorité pour chaque entreprise afin d'obtenir un avantage compétitif et d'atteindre ses objectifs mais il est difficile de dire si c'est également le cas pour Cevital.

80% des employés estiment que le fait de mettre à disposition des connaissances en facilitant l'accès à ces dernières aux employés peut créer de nouvelles connaissances qui seront bénéfiques pour le personnel et l'entreprise elle-même.

Question 13 : Pensez-vous que des processus bien structurés peuvent compenser le départ des talents de l'entreprise ?

Le départ des talents de l'entreprise peut-il être compensé ?	Effectif	Pourcentage
Oui	10	50%
Non	10	50%

Tableau 13 : Opinions des employés vis-à-vis du remplacement des connaissances.

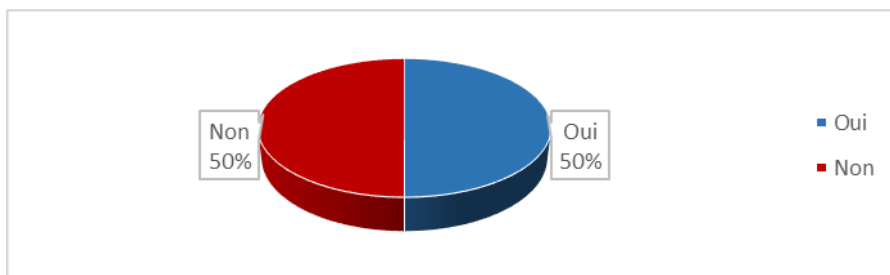


Figure 23 : Opinions des employés vis-à-vis du remplacement des connaissances.

On remarque une grande rivalité d'opinions sur le sujet, la moitié du personnel estime que les connaissances perdues peuvent être substituées alors que l'autre moitié pense que ces connaissances sont perdues à jamais. La première moitié est sur la bonne voie car l'entreprise peut effectivement remplacer les connaissances perdues en incorporant des pratiques KM telles que la transmission des connaissances par les membres qui s'apprêtent à quitter l'entreprise ou l'implémentation de mesures appropriées aux situations.

Question 14 : Selon vous les connaissances et les compétences sont-elles similaires ?

Les connaissances et les compétences sont similaires	Effectif	Pourcentage
Oui	12	60%
Non	8	40%

Tableau 14 : Existence de similarités entre les connaissances et les compétences.

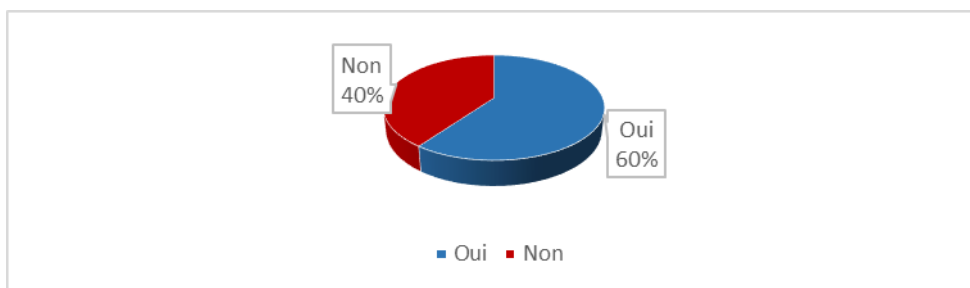


Figure 24 : Existence de similarités entre les connaissances et les compétences.

60% des employés du département pensent que les connaissances et les compétences sont deux notions quasi-identiques et 40% estiment que certaines différences existent. On constate que la majorité des membres de l'organisation ont une mauvaise compréhension/interprétation des concepts de la gestion des connaissances car la compétence diffère de la connaissance.

La connaissance s'applique aux savoirs théoriques et techniques qui s'acquièrent par la formation et l'expérience professionnelle, la compétence quant à elle ajoute une dimension pratique, l'habileté de mise en œuvre des connaissances en une situation bien spécifique.

Questions 14 et 15 : 14. Le capital immatériel que vous détenez peut-il être monnayable ?

15. Pensez-vous que vos connaissances peuvent être pleinement capitalisées par l'entreprise ?

Le capital immatériel peut être monnayable	Effectif	Pourcentage
Oui	14	70%
Non	6	30%
L'entreprise peut capitaliser toutes vos connaissances	Effectif	Pourcentage
Oui	12	60%
Non	8	40%

Tableau 15 : Opinions du personnel vis-à-vis de l'exploitation du capital intellectuel.

70% des employés du département disent que le capital intellectuel qu'ils détiennent peut représenter un atout non négligeable si l'entreprise décide de l'exploiter et seulement 30% estiment que ce capital n'est pas si important que ça. Comme nous avons pu le voir précédemment, le succès global d'une entreprise dépend essentiellement du capital

intellectuel.

La majorité du personnel (60%) estime que les connaissances peuvent être complètement capitalisées par l'entreprise si cette dernière utilise les bons outils KM et pratiques liés à la GC et 40% disent que certaines connaissances ne peuvent pas être explicitées, ceci est à moitié vrai car la plupart des connaissances tacites doivent être transformées en connaissances explicites pour que ces dernières soient considérées comme étant utiles à l'entreprise.

• **Partie 02 : Entretiens avec le DRH et d'autres membres du service RH**

Question 01 : Quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez « Knowledge Management » ?

Réponse : « Cela consiste à s'inscrire dans une perspective d'amélioration permanente, synthétiser et garder nos acquis et les développer ».

Question 02 : Qu'est-ce qu'une connaissance pour vous ?

Réponse : « La connaissance est un savoir stocké sur la boîte crânienne, il est perçu que lors de sa mise en pratique. Car ça ne sert à rien d'en détenir si nous ne l'utilisons pas, le fait d'avoir une stratégie est une bonne chose mais cette dernière doit être partagée pour que l'organisation puisse en profiter ».

On constate que le directeur des ressources humaines a une bonne compréhension du Knowledge Management et des concepts associés contrairement au personnel du département.

Question 03 : Comment identifiez-vous les connaissances et compétences dans l'entreprise ?

Réponse : Monsieur Oularbi dit que l'entreprise est orientée résultats et que ces derniers indiquent l'évolution des performances, le résultat s'exprime au niveau de la qualité, du volume et de la durabilité des équipements. On remarque que l'entreprise ne prête pas assez d'attention aux connaissances détenues par le personnel.

Question 04 : Comment développez-vous les connaissances ? Quelle approche utilisez-vous ?

Réponse : Selon le DRH il n'y a pas d'approche formalisée mais l'entreprise fait recours à la « gestion des talents » afin de détecter chez les personnes les potentiels évolutifs et de les mettre dans des conditions pour que ces potentiels évoluent.

Monsieur Oularbi ajoute que « la formation est la clef du succès et qu'il faut toujours se mettre à jour pour avancer et rester avec l'évolution technologique ». Cevital fait recours à trois types de formations :

- **Les formations légales :** ces formations sont obligatoires, par exemple les tâches qui nécessitent l'utilisation d'éléments dangereux comme le feu requièrent l'obtention d'un permis

de feu ou lorsqu'il faut travailler sur des armoires électriques, la personne chargée de cette tâche doit être certifiée.

- **Les formations métier** : ce sont les formations qui sont principalement liées à la maîtrise des postes.

- **Les formations transverses** : ces formations visent à améliorer globalement certains aspects de l'entreprise (langues, management, finance, ressources humaines, etc.).

L'entreprise utilise principalement la boîte à idée pour inciter le personnel à réfléchir d'avantage et à proposer de nouvelles idées intéressantes.



Figure 25 : Boite à idées de Cevital (photo prise au sein du département RH).

Question 05 : Les employés reçoivent-ils une formation adaptée lors de leur intégration ?

Réponse : Visiblement l'entreprise offre un training initial aux nouvelles recrues pour faciliter leur intégration, « les nouveaux employés passent par toutes les unités pour comprendre le fonctionnement général » et ce training dure généralement une semaine et peut s'étendre jusqu'à deux mois.

Question 06 : Les connaissances détenues doivent-elles rester dans l'entreprise ?

Réponse : L'entreprise priorise les connaissances capitales comme par exemple les recettes des produits qu'elle fabrique, elle ne semble pas spécialement affectée par la perte des connaissances détenues par les personnes sur le point de partir. On ne peut s'empêcher de remarquer que l'entreprise néglige son capital intellectuel lorsqu'il s'agit de maintenir les savoirs existants car les seules mesures qu'elle entreprend pour contrer cela consistent en des consignes fournies par les membres eux-mêmes.

Question 07 : Avez-vous déjà transmis vos savoirs à autrui et en avez-vous déjà reçu ?

Réponse : Le DRH transmet ses savoirs aux autres notamment lorsqu'il assiste aux différentes conventions qui peuvent avoir lieu. Il lui arrive également d'en recevoir via la boîte à idées, l'entreprise peut recevoir jusqu'à 650 idées par an chose qui est très positive pour l'entreprise.

Quant aux autres employés, le partage des connaissances se fait d'une manière informelle au sein de l'entreprise par le biais des discussions entre eux car l'entreprise ne les encourage/oblige pas à le faire.

Question 08 : Comment avez-vous pu optimiser la prise de décision grâce au Knowledge Management ?

Réponse : Les employés de l'entreprise font des briefings matinaux dans lesquels ils résument leur journée précédente afin de voir si des erreurs ont été commises et souligner ce qu'ils ont fait de bien ainsi que planifier ce qu'il faut faire le jour même et surtout comment le faire, ces briefings matinaux durent entre 10 et 15 minutes.

Question 09 : Vous arrive-il d'être confronté aux mêmes problèmes lorsque vous exercez votre fonction ?

Réponse : Cela arrive à plusieurs employés au sein de l'entreprise, par exemple le responsable social et mutuel dit avoir déjà rencontré les mêmes problèmes lors de l'exercice de ses fonctions. Éviter la répétition du même problème est l'un des objectifs de la gestion des connaissances, la répétition des problèmes au sein de l'entreprise nous mène à croire que si il y'a une gestion des connaissances chez Cevital, cette dernière n'est pas très efficace.

Question 10 : Quelle est la fréquence des réunions au sein de l'entreprise ?

Réponse : Les employés se réunissent avec leurs responsables une à deux fois par semaine, ces réunions peuvent se faire en interne et en externe, le personnel assiste également deux fois par an à des réunions avec l'ensemble des membres du département.

Question 11 : Comment fixez- vous l'ordre du jour ? En quoi consiste celui-ci ?

Réponse : Les employés ont la liberté de fixer l'ordre du jour eux-mêmes et ce dernier consiste à généralement régler les problèmes notamment ceux qui se répètent.

Question 12 : Les réunions aboutissent elles à la rédaction d'un PV ? Comment sauvegardez-vous les PVs ? Y avez-vous accès en cas de besoin ?

Réponse : Un PV est rédigé après chaque réunion sans exception, ce dernier est sauvegardé sur un support informatique et les concernés ont la liberté de le consulter en cas de besoin.

Question 13 : Utilisez-vous des outils informatiques lorsque vous travaillez ? Avez-vous remarqué des changements lorsque vous les utilisez ?

Réponse : La plupart des employés disent utiliser une boîte de messagerie (Outlook) qui fait office d'intranet, cette dernière leur permet de communiquer rapidement et facilement, le personnel ressent un gain de temps et une amélioration dans l'exécution des tâches.

3.2. Bilan de l'étude

A travers l'étude réalisée et l'analyse des informations que nous avons pu collecter grâce au questionnaire et aux entretiens, il est possible d'établir un bilan pour répondre à nos questions de départ.

● Existence des pratiques de Knowledge Management

Les employés de Cevital pratiquent des activités liées à la gestion des connaissances inconsciemment, c'est-à-dire de manière informelle, ils partagent leurs savoirs entre eux et travaillent en collaboration par le biais d'outils informatiques préconisés par la GC sans vraiment savoir que la capitalisation et le regroupement de ces savoirs est en fin de compte une activité qui relève de la gestion des connaissances.

Les formations existantes au sein de l'établissement indiquent que l'entreprise a conscience de l'importance du capital immatériel et que c'est un atout incontournable pour elle néanmoins les actions qui permettent de capitaliser ces connaissances ne sont pas complètement appliquées.

Les conditions de travail au sein du département RH sont plutôt bonnes ceci peut être justifié par la présence d'une culture de partage partiellement établie car il n'y a pas de culture Knowledge Management réelle.

● Démarche Knowledge Management de l'entreprise

Pour mesurer l'évolution des performances, l'entreprise se tourne vers les résultats généraux qui eux à leur tour sont mesurés principalement en termes de qualité et de volume de production. On constate que le facteur humain est mis de côté alors que ce dernier contribue grandement à l'amélioration des performances de l'entreprise.

L'entreprise a cependant des objectifs et des besoins bien définis, en termes de capitalisation des connaissances, elle utilise des outils KM basiques tels que les bases de données pour sauvegarder les PVs des différentes réunions et d'autres outils comme la cartographie des connaissances de l'entreprise pour répertorier les connaissances qu'elle possède, cependant on constate que l'entreprise n'est pas alarmée par le départ en retraite des talents car les mesures qu'elle entreprend lorsqu'elle est confrontée à ces situations se limitent à de simples consignes fournies par les membres qui s'appêtent à quitter l'entreprise.

En ce qui concerne le partage des connaissances, les membres transmettent leurs savoirs d'une manière informelle entre eux pendant l'exécution de leurs tâches mais ceci n'est pas spécialement encouragé par l'entreprise et il n'existe pas de règles les obligeant à le faire.

En termes d'appropriation et d'application des connaissances, l'entreprise propose des formations initiales pour faciliter l'intégration des nouvelles recrues et de nombreuses autres formations permettant l'exercice des fonctions générales.

Il est possible de dire grâce à ce qui précède que l'entreprise a une démarche Knowledge Management contrairement à ce que pensent la majorité des employés, mais celle-ci est incomplète car certains éléments n'y figurent pas, nous situons donc l'entreprise dans la phase de capitalisation des connaissances car c'est dans cette phase qu'elle entreprend le plus de mesures liées à la GC.

● **L'influence générale des activités KM au sein de l'entreprise**

Les activités KM présentes dans l'entreprise lui permettent de bénéficier de quelques avantages non négligeables :

- Le développement des connaissances et compétences par le biais des formations proposées ;
- La valorisation du capital immatériel, chose importante bien qu'elle soit perçue par l'entreprise comme n'étant pas prioritaire ;
- Amélioration de la communication interne et externe via les outils KM disponibles ;
- Optimisation des performances grâce à une meilleure productivité du personnel engendrée par la culture de partage (pratiques informelles) ;
- Sensibilisation de l'entreprise à prendre des mesures drastiques vis-à-vis du maintien des connaissances et de leur développement ;
- Gain de temps et meilleure prise de décision.

● **Perception de la gestion des connaissances par les membres de l'entreprise**

La majorité des employés du département RH ont une faible compréhension des concepts-clés du Knowledge Management et ont du mal à reconnaître les bénéfices que la gestion des connaissances peut apporter, cela est dû au fait que la culture régnante au sein de l'entreprise n'est pas une culture qui favorise l'épanouissement de cette discipline, on constate également que l'entreprise ne consacre pas suffisamment de moyens pour faciliter l'implémentation d'une culture Knowledge Management.

Conclusion

Avant de débiter notre recherche, nous nous sommes fixé comme objectif de déterminer si des pratiques Knowledge Management existaient au sein de l'entreprise Cevital agro-industrie afin de repérer les bénéfices que l'entreprise peut tirer d'une bonne gestion de son capital intellectuel.

Après avoir analysé les données collectées par le biais du questionnaire et des multiples entretiens, nous avons acquis une meilleure compréhension du fonctionnement du service RH et nous pouvons dire avec certitude que l'entreprise a conscience de l'importance de son capital intellectuel mais elle continue tout de même de négliger ce dernier. En effet, des pratiques KM existent au sein de l'entreprise mais ces dernières sont faites de manière informelle et cela limite grandement les bénéfices que l'entreprise peut recevoir de la GC.

Elle doit donc revoir et mettre à jour/améliorer sa démarche KM afin de pouvoir en profiter pleinement, une meilleure exploitation et mise en place d'une démarche KM réelle permettrait à l'entreprise de ressentir des améliorations dans toutes ses composantes sur le long terme. Nous avons également constaté que la plupart des employés du département RH ne sont pas familiarisés avec le concept de la gestion des connaissances, l'entreprise doit donc prendre des mesures drastiques à ce niveau afin d'inciter les employés à travailler d'une manière plus optimale tout en améliorant leurs conditions de travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

Il est indéniable de dire que les connaissances jouent un rôle fondamental dans la croissance des performances de l'entreprise. En effet, le capital immatériel des entreprises est ce qui fait leur succès. Par conséquent, la capitalisation des savoirs qui circulent dans l'organisation doit être une priorité pour chaque entreprise. Adopter une approche de gestion des connaissances est donc essentiel pour toute organisation soucieuse de protéger son patrimoine intellectuel. La gestion des connaissances est apparue comme une discipline pour faire face aux problèmes opérationnels résultants de la perte de connaissances et de savoir-faire.

Néanmoins, le succès d'une démarche de gestion des connaissances nécessite un changement majeur dans l'organisation et ce dernier affecte grandement le personnel de l'entreprise, c'est pour cela que les dirigeants doivent impérativement soutenir les employés pendant cette phase de changement. La mise en œuvre d'une démarche de gestion des connaissances repose essentiellement sur la volonté managériale de la direction de l'entreprise à apporter un changement dans l'organisation en définissant une stratégie permettant de développer les pratiques du Knowledge Management, pour ce faire, tous les membres de l'organisation doivent être encouragés à partager leurs connaissances et compétences et les missions/responsabilités de chacun doivent être explicitement définis et intégrés dans le processus de capitalisation des connaissances.

Notre étude a été faite auprès de la direction des ressources humaines de Cevital agro-industrie à Béjaïa. Cette enquête avait pour but d'accomplir un double objectif qui était de premièrement, repérer les pratiques KM au sein du département des ressources humaines afin de déterminer si une démarche de gestion des connaissances était mise en route et deuxièmement, évaluer les avantages que l'entreprise tire de ces pratiques. Pour cela, nous nous sommes entretenus à plusieurs reprises avec le directeur des ressources humaines ainsi que quelques membres du département RH, nous avons également distribué un questionnaire au personnel de ce département afin d'avoir une vision plus vaste sur le sujet. Après l'analyse des données obtenues nous pouvons regrouper nos constatations et donner quelques recommandations à l'entreprise dans ce qui suit :

- La gestion des connaissances est appliquée de façon non formalisée : après avoir observé la méthodologie de travail du personnel suite à nos visites dans l'entreprise et après

l'analyse du questionnaire et réponses des entretiens, il est clair qu'une démarche KM existe au sein de Cevital, cependant, cette dernière est mal pilotée et exploitée. Les avantages qu'elle procure sont partiellement ressentis, nous avons également remarqués que seulement une minorité du personnel utilisait des outils qui permettait de favoriser le travail collaboratif et que l'accès aux informations était restreint à l'accomplissement des tâches de chacun sans donner la possibilité au personnel d'améliorer ses compétences (absence de plateforme E-learning). Il existe aussi une culture de partage au sein du département car le personnel diffuse ses connaissances inconsciemment mais non régulièrement.

Nous pouvons conseiller à l'entreprise d'instaurer une culture qui favorise le partage des connaissances en orientant la culture actuelle et l'infrastructure technique vers une communication plus ouverte afin d'implanter les bonnes pratiques de partage des connaissances, et d'investir dans l'acquisition d'outils KM afin de faciliter le transfert des savoirs. Même si le fait de changer de culture peut demander du temps, l'intégration de bonnes pratiques de partage des connaissances dans les méthodes de travail des équipes, de la direction et des employés orientera l'entreprise sur le bon chemin.

- Mauvaise capitalisation des connaissances : surtout lors des départs volontaires/en retraite des employés, nous avons constaté que la passation des savoirs se faisaient de manière non consistante car les procédures se limitent à de simples consignes fournies par les membres partants. Cela entraîne inévitablement une perte des savoirs de l'entreprise et au pire des cas engendrer des risques de dysfonctionnement.

Pour tout départ, l'entreprise doit mettre en place une dynamique de capitalisation, de partage et de transfert des connaissances du partant. Ce processus doit être initié dès que l'information du départ est connue. La mise en œuvre d'un management des connaissances constant dans le service, permettra de créer une culture dans ce domaine et d'améliorer les compétences collectives.

- Récurrence des erreurs : parfois l'entreprise peut faire face au phénomène de répétition des erreurs, nous avons pu constater cela grâce aux procès-verbaux établis lors des réunions du personnel. Ces répétitions d'erreurs peuvent créer des pertes de temps et d'agent, ralentir la productivité ou impacter le personnel négativement.

Pour éviter cela, les responsables peuvent créer un simple système de gestion des connaissances comme par exemple une feuille de calcul sur Google docs, où les erreurs seront documentés, les causes identifiées et les solutions trouvées, ceci permettra à l'entreprise de

créer une procédure opérationnelle standard (un ensemble de meilleures pratiques à suivre) pour faire ce qu'il faut au moment opportun et éviter de reproduire les mêmes erreurs.

- Faible compréhension des notions du KM : Dès notre arrivé à l'entreprise, nous avons remarqué que le terme « Knowledge Management » était méconnu pour la plupart des membres, dans notre bilan de l'étude menée, nous avons justifié cela par la nouveauté de la pratique. Comme la ressource humaine est la clef du succès, la mauvaise compréhension des termes et le manque d'attention à la pratique par le personnel peut freiner l'entreprise dans l'intégration de la démarche KM.

Afin de remédier à ça, l'entreprise doit former ses membres à la gestion des connaissances et dédier des postes à la pratique ou affecter les responsables actuels au domaine, cela lui permettrait de commencer à instaurer une culture KM qui incitera l'ensemble du personnel à contribuer d'avantage à la pratique tout en développant ses savoirs et savoir-faire.

Enfin, en guise de conclusion, nous pouvons dire que l'entreprise bénéficie de certains avantages des pratiques existantes de la gestion des connaissances, mais ces pratiques sont loin d'être suffisantes pour pleinement exploiter son capital immatériel, elle doit donc prendre des mesures drastiques telles que le changement de sa culture, l'alignement de sa stratégie avec le KM ou encore l'acquisition de nouveaux outils favorisant le partage des connaissances.

Les bénéfices qu'une démarche de gestion des connaissances peut apporter ne peuvent pas se compter sur les doigts d'une main, cependant l'environnement dans lequel évoluent les entreprises algériennes ne favorise peut-être pas l'implantation d'une telle démarche mais cela n'est pas définitif car nous pouvons voir que quelques entreprises algériennes comme Cevital en l'occurrence commencent à adopter certaines de ces pratiques bien que cela est fait d'une manière informelle.

Références bibliographiques

1. **Alavi, M., et Leidner, D.-E., (2001).** Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1, p. 37 - 109.
2. **Anahatou, N.-D., (1998).** Review : Knowledge Management and Knowledge Management systems : Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, Vol. 25, N. 1, p. 107.
3. **APO. (2010).** Knowledge Management Tools and Techniques Manual. ISBN : 92-833-7093-7, p. 11-18. [https://www.apo-tokyo.org/00e-books/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010/IS-43_KM-Tools_and_Techniques_2010.pdf]. Consulté le 06/06/2022 à 10:49.
4. **Ary, D., Jacobs, L.-C., Sorensen, C.-K., (2010).** Introduction to Research in Education, 8th Edition, Wadsworth, Cengage Learning, 2010, p. 2 – 12.
5. **Balmisse, G., (2006).** Guide du Knowledge Management, éd Vuibert, Paris, p. 8.
6. **Bargemon, (2021).** Les avantages du knowledge management pour votre entreprise. [<https://bargemon.fr/les-avantages-du-knowledge-management-pour-votre-entreprise/>]. Consulté le 08/06/2022 à 09:30.
7. **Bayad, M. et Simen, S.-F., (2003).** Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, édition : DUNOD, Paris, p. 11.
8. **Beyou, C., (2003).** Manager les connaissances, éd LIAISON, Paris, p. 6 - 28.
9. **Bhatt, G.-D., (2000).** Organising Knowledge in the Knowledge Development Cycle, Journal of Knowledge Management, 4 (1), p.15 – 26.
10. **Blondel, F., Edouard, S. & El Mabrouki, M., (2007).** Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? Vie & sciences de l'entreprise. [<https://doi.org/10.3917/vse.174.0158>]. Consulté le 24/05/2022 à 16:30.
11. **Bonnefoy, H., (s.d.).** « La gestion des connaissances métiers ». [<https://docplayer.fr/64434005-La-gestion-de-la-connaissance-metier.html>]. Consulté le 25/05/2022 à 02:15.
12. **Boubaker, L., Djebabra, M. & Mellal, L. (2010).** Modèle DIC (Données – Informations – Connaissances) Outil support pour le développement des mémoires projets. La Revue des Sciences de Gestion, 243-244, 153-159. [<https://doi.org/10.3917/rsg.243.0153>]. Consulté le 25/05/2022 à 2:50.
13. **Boughzala, I., Ermine, J.-L., (2007).** Management des connaissances en entreprise (2ème éd.). Hermes Sciences Publications, Lavoisier, Paris, p. 24, p.54 - 55.
14. **Brouste, P., Cotte, D., (1999).** Les tablettes... d'Ourouk. Le Knowledge Management. Paris : Ourouk, mai 1999, n°5.
15. **Bruneau, J.-M., Pujos, J.-F., (1992).** Le management des connaissances dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, p. 18.
16. **Camp, R.-C., (1989).** Benchmarking : The Search for Industry Best Practices to Lead to Superior Performance. Milwaukee, Wisconsin : Quality Press.
17. **Casey, M., (2018).** Knowledge Management Challenges Managers Face. [<https://dzone.com/articles/11-knowledge-management-challenges-managers-face>]. Consulté le 29/05/2022 à 13:00.

- 18. Cevital, (2022).** Cevital Agro-Industrie. [<https://www.cevital.com/cevital-agro-industrie/>]. Consulté le 23/05/2022 à 10:40.
- 19. Chaix, J.-L., (2004).** L'innovation et l'économie contemporaine : Espaces cognitifs et territoriaux. De Boeck Supérieur, p. 215.
- 20. Choo, C.-W., Bontis, N., (2002).** Sensemaking, Knowledge Creation, and Decision Making: Organizational Knowing as Emergent Strategy. Oxford University Press. [https://www.researchgate.net/publication/225070385_Sensemaking_Knowledge_Creation_and_Decision_Making_Organizational_Knowing_as_Emergent_Strategy]. Consulté le 02/06/2022 à 11:00.
- 21. Courbon, J.-C., Tajan, S. (1997).** Groupware et Intranet : vers le partage des connaissances. Elsevier Masson.
- 22. Cristea, D., Capatina, A., (2009).** Perspectives on knowledge management models, [https://www.researchgate.net/publication/49605115_Perspectives_on_knowledge_management_models], p. 356. Consulté le 02/06/2022 à 00:00.
- 23. Dalkir, K., (2005).** Knowledge Management in theory and practice, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Boston, p. 19, p. 59 – 60.
- 24. Davenport, T.-H., Prusak, L., (1998).** Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press. DOI:10.1145/348772.348775. [https://www.researchgate.net/publication/229099904_Working_Knowledge_How_Organizations_Manage_What_They_Know]. Consulté le 04/06/2022 à 15:00.
- 25. DB, (2019).** Les raisons pour laquelle la gestion des connaissances est importante en entreprise. [https://www.dynamic-business.fr/les-raisons-pour-laquelle-la-gestion-de-connaissance-est-importante-en-entreprise/#Accelerer_lacces_a_linformation_et_au_savoir-faire]. Consulté le 11/06/2022 à 23:30.
- 26.** Documents internes de l'entreprise Cevital Agro-industrie.
- 27. Drucker, P., (1969).** The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society, Harper and Row, New York.
- 28. Drucker, P., (1959).** The Landmarks of Tomorrow, Harper, New York.
- 29. Ehms, K., Lagen, M., (2002).** Langen Holistic Development of Knowledge Management with KMMM. [<https://www.semanticscholar.org/paper/Langen-Holistic-Development-of-Knowledge-Management-Ehms-Manfred/e47ecda979f2a5b49ef3bfacc910f8f312f060bd>]. Consulté le 05/06/2022 à 06:20.
- 30. El Moustafid, S., (2014).** La gestion des connaissances : concepts, processus et facteurs. [https://www.researchgate.net/publication/312918979_La_gestion_des_connaissances_concepts_processus_et_facteurs]. Consulté le 24/05/2022 à 11:00.
- 31. Fahey, L., Prusak, L., (1998).** The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Review Vol. 40, N.3, pp 265–275.
- 32. Ferarry, M., Pesqueux, Y., (2006).** Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance, édition Economica, Paris. p 15.
- 33. Fernandez, A., (2001).** Le bon usage des technologies expliqué au manager. Editions Eyrolles.
- 34. Forbes. (1998).** Knowledge Management the Era of Shared Ideas. Forbes, 160 (6), 28.
- 35. Fouchal, T., (2018).** La contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise. Mémoire de fin de cycle. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou,

Algérie.

36. Garfield, S., (2017). Knowledge Management Sins, Pitfalls, Mistakes, and Causes of Failure. [<https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-management-sins-pitfalls-mistakes-causes-failure-garfield>]. Consulté le 05/06/2022 à 07:40.

37. Glorieux, N., Meunier, E., (2008). Knowledge Management : en quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ?, Université de Lille 3.

[https://partage.inria.fr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/3e94463d-3524-44f3-bda3-3789fce55348/4_Knowledge_Management.pdf]. Consulté le 31/05/2022 à 15:00.

38. Google Maps.

[<https://www.google.com/maps/search/google+maps+cevital+bejaia/@36.7399141,5.0746481,17z/data=!3m1!4b1>]. Consulté le 23/05/2022 à 11:25.

39. Grundstein, M., (2002). Le Management des Connaissances dans l'Entreprise : Problématique, Axe de progrès, Orientations, Université Paris-Dauphine.

[<http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>], p. 19. Consulté le 31/05/2022 à 22:45.

40. Guechtouli, W., (s.d.). 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.

41. Hicks, R.-C., Datero, R., Galup, S.-D., (2006). The five-tier knowledge management hierarchy, journal of knowledge management, Vol. 10, No. 1.

42. Kipling, R., (2007). Knowledge Management Framework for Government, National Institute for Smart Government, Hyderabad, INDIA, p. 7.

43. KnowledgeManager, (2014). Choo Sense-Making KM Model.

[<http://knowledgemanager.pbworks.com/w/page/83148898/Choo%20Sense-Making%20KM%20Model>]. Consulté le 02/06/2022 à 01:20.

44. Malhotra, Y., (2001). It's Time to Cultivate Growth. Leading Views.

[https://www.youcan.bt.com/youcan/flash/lw/mar2001/cultivate_growth.html]. Consulté le 21/05/2022 à 23:30.

45. McCue, I., (2022). What is ERP (Entreprise resource planning).

[<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/what-is-erp.shtml>]. Consulté le 12/06/2022 à 02:10.

46. MGO. (2021). La GED, bénéfices et fonctionnalités. [<https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gestion-electronique-des-documents.htm>].

Consulté le 05/06/2022 à 14:00.

47. MSG, (s.d.). Strategy : Definition and Features.

[<https://www.managementstudyguide.com/strategy-definition.htm>]. Consulté le 03/06/2022 à 22:00.

48. Nelson R.-R., Romer P.-M., (1996). Science Economics and Public Policy.

49. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation. Organisational Science, 5 (1), p. 14 – 37.

50. Nonaka I., Konno N., (1998). The concept of « BA » : Building a Foundation for Knowledge Creation, California management review, Vol. 40, No. 3, p. 42.

51. Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1995). The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, pp. 59 - 62.

52. Polanyi, M., (1958). Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy, Routledge.

- 53. Polanyi, M., (1966).** The tacit dimension, The University of Chicago Press, p. 4.
- 54. Prax, J.-Y., (2007).** Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur (2ème éd.). Dunod., Paris, pp. 21 - 25.
- 55. Serban, A., Luan, J., (2002).** Overview of Knowledge Management.
[https://www.uky.edu/~gmswan3/575/Serban_and_Luan_2002.pdf], (113) : 5 -16.
Consulté le 21/05/2022 à 23:50.
- 56. Sveiby, K.-E., Lloyd, T., (1987).** Managing Knowhow : Add Value...by Valuing Creativity, Bloomsbury Publishing.
- 57. Skyrme, (2011).** Knowledge Management, Characteristics of Knowledge.
[<https://www.skyrme.com/kmbasics/kchars.htm>]. Consulté le 29/05/2022 à 10:50.
- 58. Tarver, E., (2021).** Corporate Culture. What is Corporate Culture ?
[<https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>]. Consulté le 03/06/2022 à 22:10.
- 59. Teluq, (2013).** Introduction à la gestion des connaissances dans les organisations.
[https://inf6070.teluq.ca/teluqDownload.php?file=2013/07/INF6070_M1_a2_GestionConnaissancesOrganisation.pdf], p. 12 – 13. Consulté le 01/06/2022 à 23:00.
- 60. Techopedia. (2017).** Extranet : What Does Extranet Mean ?
[<https://www.techopedia.com/definition/2401/extranet>]. Consulté le 05/06/2022 à 14:30.
- 61. Techopedia. (2022).** Qu'est-ce qu'un portail Web ?
[<https://fr.theastrologypage.com/web-portal>]. Consulté le 05/06/2022 à 21:00.
- 62. The Economic Times. (2022).** What is E-learning.
[<https://economictimes.indiatimes.com/definition/e-learning>]. Consulté le 05/06/2022 à 20:00.
- 63. Thella, K., (2021).** Critical Success Factors For Knowledge Management Implementation. College of Engineering and Technolog.
[https://www.academia.edu/23092823/CRITICAL_SUCCESS_FACTORS_FOR_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_IMPLEMENTATION]. Consulté le 04/06/2022 à 12:00.
- 64. United States Department of Labor, (2000).** Employee Tenure Summary.
[<https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm>]. Consulté le : 21/05/2022 à 23:05.
- 65. VNU Business Media, (2001).** Eight Things That Training and Performance Improvement Professionals must Know About Knowledge Management.
[https://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_article.asp?id=934]. Consulté le 21/05/2022 à 21:21.
- 66. Weebly, (s.d.).** What is Knowledge Management ? : History of Knowledge Management. [<https://whatisknowledgemanagement.weebly.com/history-of-knowledge-management.html>]. Consulté le : 20/05/2022 à 18:10.
- 67. West, W., (1992).** Controlling the Bureaucracy : Institutional Constraints in Theory and Practice. Sharpe. Armonk. New York.
- 68. Zeeman, A., (2019).** SECI Model (Nonaka & Takeuchi). Toolshero.
[<https://www.toolshero.com/quality-management/seci-model-nonaka-takeuchi/>]. Consulté le 25/05/2022 à 11:50.

Annexes

Annexe 01 : Questionnaire

Questionnaire

Thème : Les bénéfices apportés par la Gestion des Connaissances dans une organisation.
Cas : CEVITAL

Etant actuellement en 2^{ème} année master en Management à l'université de Abderrahmane Mira de Béjaïa, nous souhaitons réaliser une enquête dans le cadre de la rédaction de notre travail de fin d'étude (mémoire).

En prenant au maximum 5 minutes pour compléter ce questionnaire, vous participerez à une étude entièrement anonyme, et dont les résultats nous permettront de comprendre les pratiques liées à la gestion des connaissances et repérer leurs avantages.

Nous vous remercions d'avance pour votre temps.

*Obligatoire

La gestion des connaissances (Knowledge Management) est une discipline qui a pour but de maintenir les connaissances critiques nécessaires à l'entreprise, d'améliorer les performances économiques/opérationnelles, de préserver les connaissances existantes et de les canaliser vers l'innovation afin d'assurer un transfert facile et efficace des connaissances aux générations futures.

1. Niveau d'instruction :

2. Diplôme Obtenu :

3. Sexe : Masculin Féminin

4. Age :

5. Quelle fonction occupez-vous ?*

Responsable / Cadre

Technicien(ne)

Employé(e) Autres → Précisez* :

6. Avez-vous une expérience dans le domaine de la gestion des connaissances ?*

Oui Non

7. Si oui, veuillez préciser :

8. Les employés ont la liberté de visiter et d'accéder aux informations de l'entreprise.*

Oui Non

9. Comment évaluez-vous l'accessibilité des données de votre entreprise ?*

Mauvaise moyenne satisfaisante très bonne excellente

Annexes

10. Une démarche Knowledge Management existe-t-elle dans votre entreprise ?*

Oui Non Ne sais pas

11. La gestion des connaissances vous aide à gérer les performances.*

Oui Non

12. Quels outils utilisez-vous pour échanger/collaborer autour des données ?*

Email (Outlook, Lotus Notes, ...etc.) Excel Wiki

Plateforme collaborative Je ne sais pas

Autres → Précisez* :

13. Pensez-vous que vos connaissances font partie de la valeur de l'entreprise ?*

Oui Non

14. Pensez-vous que des processus bien structurés peuvent compenser le départ des talents de l'entreprise ?*

Oui Non

15. Pensez-vous que le fait de mettre en réseau les hommes et les savoirs créé de la valeur en entreprise ?*

Oui Non

16. D'après vous les connaissances et compétences sont similaires ?*

Oui Non

17. Pour vous, le capital immatériel de l'Homme peut être monnayable ?*

Oui Non

18. Pensez-vous que vos connaissances peuvent être pleinement capitalisées par l'entreprise ?*

Oui Non

19. Voulez-vous rajouter quelque chose ?

.....

Annexes

Annexe 02 : Questions posées pendant les entretiens :

Question 01 : Quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez « Knowledge Management » ?

Question 02 : Qu'est-ce qu'une connaissance pour vous ?

Question 03 : Comment identifiez-vous les connaissances et compétences dans l'entreprise ?

Question 04 : Comment développez-vous les connaissances ?

Question 05 : Quelle approche utilisez-vous ?

Question 06 : Les employés reçoivent-ils une formation adaptée lors de leur intégration ?

Question 07 : Les connaissances détenues doivent-elles rester au sein de l'entreprise ?

Question 08 : Avez-vous déjà transmis vos savoirs aux autres ?

Question 09 : Avez-vous déjà reçu des informations utiles grâce à vos collègues ?

Question 10 : Comment avez-vous pu optimiser la prise de décision grâce au KM ?

Question 11 : Vous arrive-il d'être confronté au même problème lorsque vous exercez votre fonction ?

Question 12 : Quelle est la fréquence des réunions au sein de l'entreprise ?

Question 13 : Comment fixez-vous l'ordre du jour ?

Question 14 : En quoi consiste ce dernier ?

Question 15 : Les réunions aboutissent-elles à la rédaction d'un PV ?

Question 16 : Comment sauvegardez-vous les PVs ?

Question 17 : Y avez-vous accès en cas de besoin ?

Question 18 : Utilisez-vous des outils informatiques lorsque vous travaillez ?

Question 19 : Avez-vous remarqué des changements lorsque vous les utilisez ?

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel du Knowledge Management.....	4
Introduction.....	4
Section 1 : Informations générales sur la gestion des connaissances.....	4
1.1. Historique.....	4
1.2. Les raisons de l'émergence et de la croissance du KM.....	5
1.3. Les mauvaises interprétations de la gestion des connaissances.....	7
1.3.1. La métaphore de l'iceberg.....	7
1.3.2. Ce qu'est vraiment le Knowledge Management.....	8
1.4. Les enjeux du Knowledge Management.....	9
1.5. Les objectifs du Knowledge Management.....	11
Section 2 : Concepts-clés de la gestion des connaissances.....	12
2.1. Knowledge Management : Donnée, information, connaissance, compétence.....	12
2.1.1. Donnée.....	12
2.1.2. Information.....	13
2.1.3. Connaissance.....	13
2.1.3.1. Caractéristiques de la connaissance.....	14
2.1.3.2. Sources de la connaissance.....	15
2.1.4. Compétence.....	16
2.2. Relation entre les notions : donnée, information, connaissance, compétence.....	17
2.3. Définitions de la gestion des connaissances.....	18
2.3.1. Définition utilitaire.....	18
2.3.2. Définition fonctionnelle.....	19
2.3.3. Définition opérationnelle.....	19
2.3.4. Définition économique.....	19
2.4. Typologie des connaissances.....	20
2.4.1. La connaissance selon la dimension ontologique.....	20
2.4.1.1. Connaissances individuelles.....	20
2.4.1.2. Connaissances collectives.....	20
2.4.1.3. Connaissances produit, entreprise et locales.....	20
2.4.2. La connaissance selon la dimension épistémologique.....	21
2.4.2.1. Connaissances tacites.....	21
2.4.2.2. Connaissances explicites.....	22
Section 3 : Les modèles du Knowledge Management.....	23
3.1. Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi.....	23
3.1.1. Socialisation.....	24
3.1.2. Externalisation.....	25
3.1.3. Combinaison.....	25

3.1.4. Intériorisation.....	25
3.2. Le modèle de Von Krogh et Roos.....	26
3.3. Le modèle Sense-Making de Choo.....	27
3.4. Le modèle de Wiig.....	28
3.5. Les modèles SCA et le modèle de Bennet.....	28
Conclusion.....	29
Chapitre 2 : Déroulement d'une démarche Knowledge Management.....	30
Introduction.....	30
Section 1 : Les prérequis d'une démarche KM.....	30
1.1. Les éléments de base d'une démarche KM.....	30
1.1.1. La stratégie.....	31
1.1.1.1. La stratégie et la gestion des connaissances.....	31
1.1.1.2. Alignement d'une stratégie KM avec la stratégie d'entreprise.....	31
1.1.2. La culture.....	32
1.1.2.1. Instauration d'une culture KM.....	32
1.1.3. L'organisation.....	33
1.1.3.1. Les communautés de pratique.....	33
1.1.4. Les individus.....	33
1.1.5. La technologie.....	34
1.2. Les facteurs clés de succès d'une démarche KM.....	34
1.2.1. La formation du personnel.....	34
1.2.2. L'implication du personnel.....	34
1.2.3. L'implication de la direction.....	35
1.2.4. Le travail d'équipe.....	35
1.2.5. La responsabilisation du personnel.....	35
1.2.6. La réduction des restrictions organisationnelles.....	35
1.2.7. La culture organisationnelle.....	36
1.2.8. Le Benchmarking.....	36
1.2.9. Les ressources.....	36
1.2.10. Les technologies de l'information et de la communication.....	36
1.3. Les erreurs à ne pas commettre.....	37
Section 2 : La démarche Knowledge Management : outils, processus et bénéfices.....	39
2.1. Outils du Knowledge Management.....	39
2.1.1. Base de données.....	39
2.1.2. Groupware.....	39
2.1.3. Gestion électronique des documents.....	40
2.1.4. Progiciel de gestion intégré.....	40
2.1.5. Intranet.....	41
2.1.6. Extranet.....	41
2.1.7. Plateforme E-Learning.....	42
2.1.8. Blogs.....	42
2.1.9. Portail.....	43
2.1.10. Systèmes de veille.....	43
2.2. Les pratiques à adopter pour réussir une démarche KM.....	43
2.2.1. Cartographie des connaissances.....	43
2.2.2. Brainstorming.....	44

2.2.3. La capture d'idées.....	44
2.2.4. Assistance par les pairs.....	45
2.2.5. Evaluation des actions entreprises.....	45
2.2.6. Storytelling.....	45
2.2.7. Espace de travail collaboratif.....	46
2.2.8. Communauté de pratique.....	46
2.2.9. Modèle de maturité.....	46
2.3. Les étapes d'une démarche KM.....	48
2.3.1. L'identification des besoins.....	48
2.3.2. La capitalisation des connaissances.....	48
2.3.3. La diffusion des connaissances.....	50
2.3.4. L'appropriation et l'application des connaissances.....	50
Section 3 : Apports du Knowledge Management.....	51
3.1. Les bénéfices d'une démarche KM.....	51
3.1.1. Les attentes des dirigeants.....	51
3.1.2. Les attentes des utilisateurs.....	52
3.2. Les bénéfices réels du KM.....	52
Conclusion.....	54
Chapitre 3 : Le Knowledge Management chez Cevital Agro-industrie.....	55
Introduction.....	55
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	55
1.1. Histoire de Cevital.....	55
1.2. Présentation de Cevital Agro-industrie.....	56
1.3. Vision, mission et valeurs de Cevital.....	57
1.4. Localisation de Cevital.....	57
1.5. Produits et marques.....	58
1.6. Organigramme de Cevital Agro-industrie.....	59
1.7. Les directions de Cevital Agro-industrie.....	59
1.8. Analyse SWOT de Cevital.....	63
Section 2 : Démarche méthodologique de l'enquête.....	63
2.1. L'objectif de l'étude.....	64
2.2. Le choix de l'outil de l'étude.....	64
2.3. Structure de l'étude.....	64
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	65
3.1. Analyse et interprétation des données collectées.....	65
3.2. Bilan de l'étude.....	80
Conclusion.....	82
Conclusion générale.....	83

Références bibliographiques

Annexes

Résumé

Résumé

La prise de conscience des entreprises vis-à-vis de l'importance de leur capital immatériel qui peut les conduire vers l'obtention d'un avantage concurrentiel les mène à se pencher vers la gestion des connaissances. Cette pratique nouvelle permet en effet à l'entreprise de l'aider dans la gestion de ses savoirs et savoir-faire en suivant une démarche qui permet de repérer les connaissances critiques à obtenir, de les capitaliser, les diffuser et enfin les exploiter.

L'objet de notre travail est d'identifier les pratiques de Knowledge Management au sein de l'entreprise Cevital Agro-industrie afin de déterminer les avantages que ces dernières apportent à l'entreprise et d'évaluer sa démarche de gestion des connaissances. Pour y parvenir nous avons mené plusieurs entretiens et distribué un questionnaire au sein de l'entreprise, cela nous a permis d'identifier les pratiques informelles de gestion des connaissances s'y trouvant.

Mots-clés : capital immatériel, avantage concurrentiel, gestion des connaissances, Knowledge Management.

Abstract

The ever growing importance of the intangible capital held by companies that can lead them to acquire a head start or advantage on their competition makes the companies lean towards Knowledge Management. This new practice helps them in managing their knowledge and know-how by following a process that involves spotting the critical knowledge needed, storing it, sharing it and finally using it.

The goal of this study is to identify Knowledge Management practices inside of the company Cevital Agro-industrie to understand the received benefits of these practices and evaluate the company's KM process. To achieve that, we interviewed the staff of the company and made them answer a survey, this helped us identify the overall used KM practices.

Key words : intangible capital, advantage, Knowledge Management.