

Université Abderrahmane Mira- Bejaia
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Option : Management



Mémoire de fin d'études
En vue de l'obtention du diplôme de Master en Management

Thème

**La gestion des connaissances:entre
mythe et réalité**
Cas de l'entreprise Simafe

Dirigé par :
M. AbderrezakSouilah

Réalisé par :
Liticia SAHI

Année universitaire :2022/2023

Remerciements :

Alors que j'apporte les touches finales à ce travail académique, j'ai une pensée pour toutes les personnes qui m'ont apporté leur assistance lors de sa réalisation.

J'aimerais remercier tout d'abord mon directeur de mémoire, M. Abderrezak Souilah pour sa confiance en mes capacités et sa volonté de les mettre au défi. Pour sa patience, son écoute mais également pour l'incomparable dévouement dont il fait preuve vis-à-vis de ses étudiants.

Je voudrais aussi remercier toute l'équipe de la société Simafe pour m'avoir accueillie avec bienveillance et avoir contribué à mon épanouissement professionnel, tant sur le plan des compétences que de l'autonomie.

Je finirai par une pensée pour ma famille, à ma précieuse grand-mère plus particulièrement, qui a su m'apporter le soutien nécessaire pour poursuivre et mener à bien ce projet de mémoire. Merci à ma tante Anissa pour ses recommandations précieuses, je lui en suis profondément reconnaissante.

Merci à mes collègues et mes amis avec qui j'ai partagé les efforts, les angoisses et les joies tout au long de cette aventure.

Liste des abréviations :

AO:Apprentissage organisationnel

B/S:Biens et services

CA: Chiffre d'affaire

CI: Capital intellectuel

EFC : Économie fondée sur le savoir

EFI:Économie fondée sur l'information

GC:Gestion des connaissances

KM:Knowledge management

MEREX:Mise en règle de l'expérience

REX: Retour d'expériences

RI:Retour sur investissement

SECI: Socialisation, externalisation, combinaison et internalisation

SI: Système d'information

SO: Système opérationnel

SP: Système de pilotage

TIC:Technologies d'information et de communication

Liste des figures :

Figure 1: La pyramide de la sagesse	9
Figure 2:Iceberg des connaissances au sein d'une organisation.....	14
Figure 3: Le modèle SECI, le modèle de base de la création et conversion des connaissances proposé par Nonaka et Takeuchi.....	15
Figure 4: La conversion des connaissances selon Nonaka et Takeuchi.....	16
Figure 5: Nombre d'articles évoquant “ la gestion des connaissances” dans leurs contenus entre 1990 et 2016.....	24
Figure 6: Le modèle AIK	26
Figure 7: La démarche Knowledge management	27
Figure 8: L'effort de capitalisation se vit à long terme.....	31
Figure 9: L'entreprise en tant qu'un système organisé	33
Figure 10:Le modèle O IDC fournit une vue systémique du système d'information et des flux cognitifs de l'entreprise.....	34
Figure 11: De l'acquisition des connaissances vers l'innovation.....	37
Figure 12: L'alignement stratégique.....	39
Figure 13: Les composantes du Knowledge management.....	42
Figure 14: Les types d'apprentissage organisationnel	43
Figure 15: La spirale du changement	44
Figure 16: La boucle de rétroaction	45
Figure 17: Les services des TIC.....	48
Figure 18: Simafe en quelques chiffre	67
Figure 19: L'organigramme de l'entreprise Simafe.....	68
Figure 20: L'introduction de la GGc au sein de Simafe.....	76
Figure 21: Le processus de sélection des connaissances	78
Figure 22: l'alignement entre la stratégie global et la stratégie KM	80
Figure 23 : Data Lake et Datawarehouse, deux outils complémentaires.....	85

Liste des tableaux :

Tableau 1: Les types de codification.....	19
Tableau 2:Une comparaison des différentes méthodes de formalisation d'une mémoire d'expérience	52
Tableau 3: Les approches du KM	55
Tableau 4: Dimensionner les approches du KM.....	56

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature de la gestion des connaissances	4
Section 1 : La connaissance, source de richesse pour les entreprises	4
1-1- Qu'est-ce que le knowledge management ?.....	5
1-2- Evolution de la compréhension de la connaissance : De nouvelles façons de travailler	22
1-3- La démarche knowledge management.....	25
Section 2 : la démarche knowledge management.....	38
2-1- Les fondements de la démarche KM.....	38
2-2- Les méthodes et les outils de la gestion des connaissances	46
2-3- Les approches et les segments du KM	55
2-4- Le Knowledge management en Algérie, qu'en est-il?	62
Chapitre 2 : L'état des lieux de la démarche KM au sein de Simafe	66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	66
1-1- Présentation de l'organisme d'accueil	66
1-2- La méthodologie de recherche	69
Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....	70
2-1- Le guide d'entretien.....	70
2-2- Discussion des résultats.....	74
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

“Dans des marchés qui bougent, une technologie qui prolifère et une concurrence qui se multiplie, les compagnies qui prospèrent sont celles qui créent régulièrement un nouveau savoir, le disséminent largement dans l’organisation et l’incarnent rapidement dans de nouvelles technologies et produits” _ Ikujiro Nonaka (2008), The knowledge-Creating company.

Depuis un certain temps déjà, nous vivons la fin des certitudes. L’environnement économique subit des changements perpétuels de plus en plus rudes, d’une concurrence de plus en plus féroce et d’une exigence d’adaptation des entreprises de plus en plus rapide.

Parallèlement, les théories du management évoluent, elles mettent, elles aussi, davantage en évidence l’importance de la gestion des savoirs et des connaissances de l’organisation, considérant qu’il s’agit là d’un enjeu stratégique.

La gestion des connaissances (GC), connue aussi sous l’appellation anglo-saxonne Knowledge management (KM) est donc une préoccupation majeure à la fois pour l’entreprise et ses collaborateurs. À cet égard, les dirigeants doivent être conscients de l’intérêt que peut porter une telle démarche sur la compétitivité et la performance de leurs entreprises, qui résulte d’une volonté de ces derniers à faire face aux problèmes liés aux pertes de connaissances principalement tacites. C’est dans le cas par exemple des réductions d’effectif et des départs en retraite des employés qui sont porteurs de connaissances et qui quittent leurs postes avant même d’avoir transmis le savoir et le savoir-faire accumulés et qu’ils sont souvent les seuls à les détenir.

Dans une économie fondée sur le savoir et les connaissances, toute innovation permettant d’accroître les résultats est la bienvenue. Les organisations sont de plus en plus enjointes à agir pour résoudre les défis contemporains. Bref, il est maintenant attendu que les entreprises cherchent à acquérir de nouvelles méthodes de productivité et d’innovation. Dans ce contexte, la gestion des ressources immatérielles retient toute l’attention des organisations, et les entreprises algériennes n’en font pas l’exception. Toutefois, pour parvenir à maintenir une croissance rapide susceptible d’engager un rattrapage, il est grand temps pour elles de repenser leurs pratiques managériales, post-tayloriennes, et de se convertir vers l’économie fondée sur les connaissances.

Vu l'importance de grande taille de la GC, comme on vient de le souligner, on se demande justement si la gestion des connaissances figure d'une manière explicite et formalisée dans les pratiques managériales de l'entreprise algérienne. À cet effet, nos préoccupations et réflexions se traduisent comme suit : **Quel est l'état des lieux de la mise en place d'une démarche KM au sein de l'entreprise Simafe?**

De cette question principale, peuvent écouler quelques questions subsidiaires via lesquelles nous cernons notre sujet, à savoir :

- Qu'est-ce que la gestion des connaissances ? et quelle est sa démarche ?
- La démarche KM est-elle mise en œuvre au sein de l'entreprise Simafe ? et comment est-elle perçue ?

Pour tenter d'y répondre, nous nous sommes appuyés une seule hypothèse que nous tenterons de vérifier, à travers l'étude empirique, à savoir :

- La démarche KM ne semble pas figurer pas parmi les pratiques managériales adoptées par l'entreprise Simafe.

Par ailleurs, dans un premier lieu, notre travail de recherche a comme objectif de faire un tour d'horizon des concepts de base et des notions relatives à la gestion des connaissances, tout en effectuant une remise dans le contexte du KM en Algérie. Et dans un second lieu, il s'agit d'établir un état des lieux du déploiement de la démarche KM au sein de l'entreprise algérienne Simafe. Au-delà d'un buzzword, la gestion des connaissances est un domaine interdisciplinaire qui fait appel à un large éventail de sciences.

Aujourd'hui, après une première période descriptive et normative, il semble que de nombreux auteurs s'interrogent sur l'impact d'une démarche de la gestion des connaissances sur l'organisation, posant ainsi la question des enjeux d'une telle discipline. Dans le cadre de ce mémoire en sciences de gestion, les recherches effectuées pour la rédaction de ce travail et les données collectées sur le terrain se rencontrent. Cette situation permet de confronter la théorie à la réalité opérationnelle.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous nous sommes basés sur une démarche de recherche inductive, suivant une approche qualitative dans la construction d'un corpus théorique et une étude empirique dont les données ont été obtenues à travers un entretien semi-directif, composé d'interrogations préparées en amont sur la base des éléments développés dans la revue de littérature.

Une grand partie des recherches évoquées dans ce mémoire, sauf indication contraire, ont été réalisées et définit à partir des travaux des pionniers de la gestion des connaissances, à savoir : Jean Yves Prax, Jean Louis Ermine, René Charles Tisseyre, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi bien évidemment.

Ce travail est structuré en deux chapitres, au sein des chapitres, une décomposition hiérarchique des thèmes liés à la GC. Le premier chapitre est entièrement consacré à une revue de la littérature, elle contient les concepts clefs à savoir, la gestion des connaissances, la capitalisation et l'apprentissage organisationnel ainsi que d'autres notions afférentes. Il est en effet apparu nécessaire, pour traiter la problématique, de définir ces notions et d'en étudier les éléments associées avant de les confronter à l'objet d'étude. Le deuxième chapitre consiste en l'étude empirique portant sur l'état des lieux de la GC au niveau de l'entreprise algérienne Simafe, ce chapitre représente une confrontation de notre état de l'art et l'étude de cas de l'entreprise Simafe.

Chapitre I : Revue de la littérature de la gestion des connaissances

Chapitre 1: Revue de littérature de la gestion des connaissances

L'environnement économique et concurrentiel est dorénavant dans un état caractérisé par le chaos déterministe, la prédiction des besoins, des marchés est difficilement possible et le mot d'ordre des entreprises est maintenant la réactivité, voire la proactivité. Dans un environnement instable, l'entreprise a besoin de valeurs sur lesquelles poser sa légitimité et c'est dans sa culture et son patrimoine de connaissances qu'elle peut désormais les trouver.¹

Dans ce chapitre nous ferons l'état de l'art de la gestion des connaissances, nous nous intéressons aux concepts de la gestion des connaissances et l'innovation dans le but de montrer que ces deux problématiques sont loin d'être antinomiques et qu'il est possible de les conjuguer dans une seule et même démarche.

Section 1 : La connaissance ; une source de richesse pour les entreprises :

La majorité des emplois de l'économie du savoir entraîne aujourd'hui la création et le traitement de connaissances qui, à leur tour, fournissent la clé de l'avantage concurrentiel et du succès des entreprises. Bien gérer ce savoir devient alors une préoccupation stratégique essentielle.

Dans le contexte économique actuel marqué par le développement des technologies de l'information et de la communication et par la course à l'innovation, la gestion des connaissances est devenue la préoccupation la plus importante de toute entreprise. En effet, l'intérêt croissant accordé aux projets d'innovation exige des échanges de connaissances de plus en plus rapides et complexes au sein des organisations. Ceci impose de s'intéresser de plus en plus à la dimension cognitive des ressources de l'entreprise.

L'une des particularités de la GC est que tout le monde l'a déjà pratiqué sans se rendre compte, sans conscience, au moins d'une manière informelle. Il n'y a donc rien de nouveau si ce n'est le regroupement de toutes ces activités (les activités de la GC déjà existantes) sous le concept du *KnowledgeManagement*; il ne s'agit pas donc d'une révolution mais d'une évolution.

¹J.L.Ermine (2003), *Les systèmes de connaissances*, 2 éd, Hermès, chapitre 7, p.65

L'objectif de cette première partie consiste à clarifier et expliquer la notion de " la gestion des connaissances " et réduire la vision spéculative et parfois fantaisiste qu'on lui attribue. Que revêt comme signification cette notion aujourd'hui ? Quelles en sont les dimensions pratiques ? Comment pouvons-nous améliorer le partage et l'utilisation du savoir-faire dans une organisation ? Nous retraçons ce parcours et nous présentons des conclusions.

1-1- Ou'est-ce que le Knowledge Management ?Voici une question qui, de par sa complexité, nous allons l'approcher séparément pour tenter de l'analyser et de la comprendre. Ces dernières années, avec une force aussi soudaine qu'inattendue, la GC s'est affirmée dans les entreprises comme un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés et a fait ressortir de manière spectaculaire l'intérêt des connaissances dans les entreprises.

Combiner les savoirs² et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur; voici à quoi peut ressembler une définition du KM, qui reste néanmoins un phénomène général et encore mal contrôlé (en termes de définitions et d'efficacité).³

Le KM fait partie des modes de management qui sont de plus en plus utilisés dans les entreprises ayant en effet pris conscience de l'importance de cette discipline dans l'équation des résultats de ce qu'on appelle aujourd'hui la connaissance.

Plusieurs auteurs définissent cette nouvelle discipline comme un processus qui a pour but de conserver, de transmettre et de développer les connaissances.⁴

D'autres vont plus loin pour la montrer comme un processus de valorisation du savoir impliquant tous les acteurs de l'organisation, pour faciliter la prise de décision. Ce processus se décompose en plusieurs étapes de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation et de diffusion de la connaissance. Nous expliquerons d'une manière plus détaillée la démarche KM dans ce qui suit. La GC est un système de création des connaissances

²Dans la langue française, savoir demeure un verbe qui a plusieurs significations : le savoir est que la chose que l'on sait c'est un su, une singularité qui indique une appropriation qui n'est pas censée se perdre. Les anglophones, quant à eux, utilisent un mot unique qui est le Knowledge. Pour simplifier le langage, dans le présent travail l'utilisation des termes connaissance et savoir signifie Knowledge, en tenant compte de la différence qui existe entre le savoir et le savoir-faire.

³J.L.Ermine, Op.cit, p 179

⁴C.Sargi (2011), *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?* Management & Avenir, n°44, p 60-77

nouvelles et d'apprentissage organisationnel, elle permet de développer une stratégie fondée sur le savoir. On parle de la GC comme la nouvelle richesse des entreprises à partir des "actifs immatériels" "intangibles". La GC peut avoir plusieurs définitions en fonction des différents acteurs qui ont abordé, et abordent toujours le concept.

En effet, dans son livre intitulé *Knowledge Management*⁵, René-Charles Tisseyre dit: "Définir le Knowledge Management ou sa traduction littérale, la "gestion des connaissances", est un art difficile car il fait appel à deux notions abstraites : la "gestion" et les "connaissances" qui ne peuvent donner naissance qu'à un concept lui-même abstrait dont l'existence même pourrait paraître étonnante."

Le KM pour Jean Yves Prax⁶ :

"- Monsieur Jean-Yves Prax, bonjour ! Les notions de veille, d'intelligence économique ou de gestion des savoirs consacrent l'ère de l'économie de l'immatériel. Comment situez-vous le "knowledge management" dans cette profusion de nouveaux concepts ?

- JYP : Le knowledge management est un concept englobant ; c'est un peu comme la qualité, ou la stratégie : quand on tire sur la ficelle, il y a toute l'entreprise qui vient..."⁷

Prax considère la GC comme étant une approche qui consiste à mettre en œuvre les hommes et les savoirs pour créer de la valeur ; combiner les savoirs et les savoir-faire dans les process, les produits et les organisations, pour créer de la valeur.

Le KM inclut donc tous les acteurs de l'organisation et suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, partagée par les hommes et finalement appliquée à un processus de l'entreprise.

Ce même auteur, dans son ouvrage intitulé *Le manuel du Knowledge Management*⁸ propose quatre définitions du KM, selon quatre optiques : une définition utilitaire, fonctionnelle, opérationnelle et économique. Nous nous contenterons de la définition fonctionnelle qui,

⁵R.Ch.Tisseyre (1999), *Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermès, chapitre 1, p 15

⁶J.Y.Prax, pionnier français de la gestion des connaissances et directeur de CorEdge, société de conseil et d'ingénierie des NTIC

⁷Entretien réalisé avec J.Y.Prax par Patrice Nordey, Mars 1990

⁸J.Y.Prax (2007), *Le Manuel du Knowledge Management: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, 2 éd, Dunod

selon l'auteur, est la plus répandue dans la littérature du KM car elle définit l'acquisition des connaissances par une série de fonctionnalités.

Cette définition décrit le KM à travers le cycle de vie de la connaissance et les dispositifs mis en œuvre pour le supporter: " Le km consiste à manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation..."

La GC peut avoir plusieurs définitions en fonction des différents acteurs qui ont abordé, et abordent toujours le concept. Nous avons rassemblé, dans ce qui suit, celles qui nous semblent pertinentes ;

- Alavi et Leidner définissent le KM comme un processus systémique et organisationnellement spécifié pour acquérir, organiser, communiquer à la fois les connaissances tacites et explicites des employés de manière à ce que les autres employés puissent les utiliser pour être efficaces et productifs dans leur travail.⁹
- M.René-CharlesTisseyre définit le KM par : la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette même organisation¹⁰
- La définition proposée par le groupe Yankee (un cabinet de conseil américain), considérée comme l'une des meilleures définitions de la discipline; "*Knowledge Management involves efficiently connecting those who know with those who need to know, and converting personal knowledge into organisational knowledge* " ¹¹
- Le club informatique des grandes entreprises française, CIGREF, définit le KM comme étant; l'ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise, matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs ou les experts d'un domaine.

⁹M.Alavi et D.E.Leidner (2001), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: conceptual foundation and research issues*, Mis Quarterly, vol 25, n°1, p 107

¹⁰ R.Ch. Tisseyre, op.cit, p 5

¹¹ The Economist Revue, *One of the best KM definitions comes from the Yankee Group, 2009*, lien consulté le 10 Avril 2023 à 16h15

- On aimerait rajouter une dernière définition qui nous semble être fédératrice, celle de Gilles Balmisse¹². L'auteur définit la gestion des connaissances comme la démarche de gestion des savoirs et savoirs-faire détenus par les collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des partenaires dans le but d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance et de rester compétitive. Il ne s'agit donc pas, l'entreprise, de gérer ces connaissances de temps en temps et d'une manière partielle mais plutôt de s'engager complètement dans la démarche de valorisation des connaissances, qu'elles soient tacites ou explicites.

En effet la GC est un processus à multiples facettes, qui concerne toutes les activités visant à diffuser le savoir dans l'entreprise et va au-delà du succès commercial, elle est supposée améliorer les process et les produits des entreprises qui la pratiquent; c'est une prospérité durable de l'entreprise. Ainsi, la qualité des prestations et la productivité doivent connaître un gain de compétences grâce à une meilleure gestion des connaissances.

Une plongée dans la GC nous relève un fouillis de notions, de descriptions et de définitions imbriquées qui obscurcissent plus qu'elles n'éclairent la question, c'est pourquoi il nous paraît nécessaire d'ouvrir ici une parenthèse afin de faire la différence entre la donnée, l'information et la connaissance, matière première du KM. Afin d'éviter de tomber dans l'erreur de limiter le KM à un simple traitement de l'information (comme le stipulent certains auteurs cartésiens), il est important de bien comprendre ce qu'est la connaissance et de bien la différencier par rapport à la donnée et l'information.

1-1-1- le passage de la donnée à la compétence: pyramide de la sagesse

Le spectre du savoir commence par des données, c'est-à-dire des faits, des nombres. Les niveaux de compréhension et de complexité des liens entre les données sont faibles, décontextualisés et laissent peu de place à l'interprétation. Lorsque ces données sont interprétées et organisées, c'est l'information. À ce stade, les liens entre les données sont alors mieux compris et certains contextes peuvent être pris en compte.

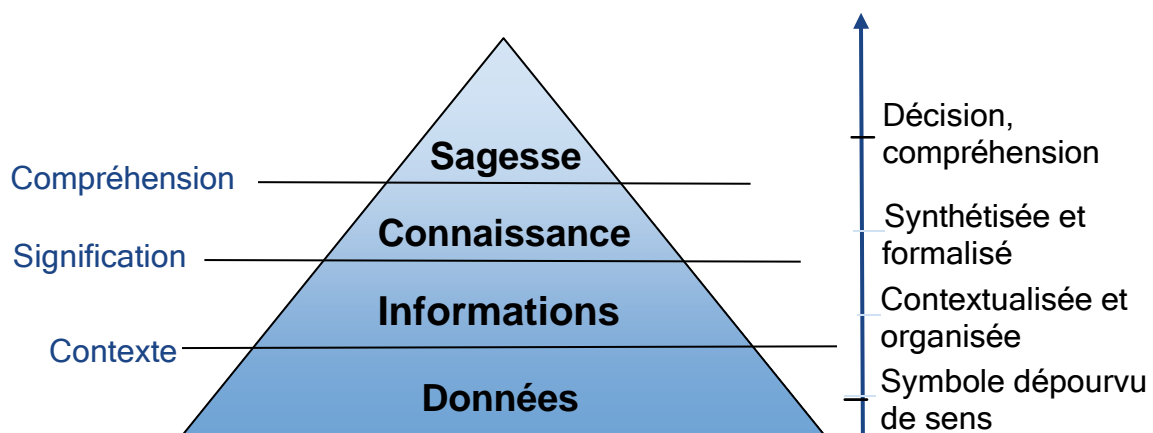
Graduellement, des liens de plus en plus complexes s'ajoutent à l'information comme le sens et les contextes pour devenir une connaissance.

¹²G.Balmisse(2005), *Guide des outils du KNowledgemanagement: panorama, choix et mise en oeuvre*, Ed Vuibert, p 4

Les données sont des faits discrets, objectifs qui relatent un événement, comme des observations simples¹³, une donnée peut être qualitative (Le trou noir qui se trouve au centre de notre galaxie, la Voie lactée, s'appelle Sagittaires A*) ou quantitative (la température à la surface de pluton est de -223°)

Alors que l'information est une donnée (ou une série de données organisées dans le but de délivrer un message)¹⁴ qui a du sens. L'information produit un nouveau point de vue sur des événements ou des objectifs, qui rendent visible ce qui était invisible. La connaissance, quant à elle, tire son origine du cerveau des individus, et se construit à partir de l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs¹⁵. On appelle généralement « connaissances » l'information enrichie et mise en contexte. Pourtant Prax suppose qu'une connaissance n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, classe, stocke comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité...¹⁶ Elle devient vivante et s'enrichit au fur et à mesure de ses échanges.

Figure 1: La pyramide de la sagesse



Source : Arrignon Camille (2020), *La gestion de l'information face à l'incertitude*, Gustave Eiffel

¹³ L. Prusak et T. Davenport (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*

¹⁴ A. Sari (2006), *Le rôle de la gestion des connaissances dans un projet de E-gouvernance: Cas de la stratégie E-Maroc*, Université du Québec à Montréal

¹⁵ L. Gastaldi (2017), C. Krohmeret C. Paraponaris, *Activités et collectifs: Approches cognitives et organisationnelles*, Presse universitaire Aix en Provence

¹⁶ J. Y. Prax, op.cit, chap 1, p 61

Contrairement à l'information, la connaissance n'est pas seulement un item figé dans un stock toujours activable selon une finalité, une intention ou un projet. Il y a dans la connaissance une notion de cognition, manager la connaissance c'est donc avant tout manager des êtres humains, avec leurs qualités cognitives, leurs facteurs affectifs et émotionnels.

Le concept de connaissance fait référence au capital intellectuel dont disposent les différents acteurs d'une entreprise pour mener à bien un processus de conception. Baizet définit les connaissances " soit comme des informations affinées, synthétisées, systématisées, soit comme des informations associées à un contexte d'utilisation " ¹⁷Ermine, lui, perçoit la connaissance comme un signe qui contient de l'information (quelle est la forme codée ou perçue du signe que je reçois?) du sens (une signification; quelle représentation l'information engendre-t-elle dans mon esprit?) et du contexte¹⁸ (quel environnement conditionne le sens que je mets sur l'information reçue ?)¹⁹. Pour Ermine, la connaissance est liée à une activité il est donc possible de la modéliser par des outils descriptifs de la connaissance que nous trouvons dans le domaine de l'ingénierie des connaissances²⁰, qui correspond à " L'étude de concepts, méthodes et techniques permettant de modéliser et/ou acquérir les connaissances pour des systèmes réalisant ou aidant des humains à réaliser des tâches se formalisant a priori, peu ou pas."

J.Y.Prax, dans son manuel du KM présume que: " la connaissance est décrite comme l'émergence d'un couplage, d'un équilibre entre l'être cognitif (l'individu) et son environnement (la société) " ²¹

¹⁷ Thèse de Y. Baizet(2004) *La gestion des connaissances en conception, Application à la simulation numérique chez Renault-Diec*, École Doctorale de l'Université Joseph Fourier, Grenoble 1

¹⁸ L'aspect pragmatique est particulièrement présent dans ce domaine (domaine des Sciences Cognitives), on en peut prendre pour preuve la phrase maintes fois prononcée, après qu'on ait épuisé la diversité des définitions "Cela dépend du contexte."

¹⁹ J.L.Ermine, op.cit ,p 85

²⁰ J. Charlet(2002), *L'ingénierie des connaissances: Développements, résultats et perspectives pour la gestion des connaissances médicales*, Université Pierre et Marie Curie, Paris 6

²¹ T.Toukara, dans sa thèse *Gestion des connaissances et veille: Vers un guide méthodologique pour améliorer la collecte d'informations*, Paris 9, 2002, décrit l'environnement comme " l'ensemble des acteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'entreprise". Tandis que la connaissance concerne " l'ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés par les acteurs dans le cadre de leurs activités". Cette définition implique que la connaissance

L'importance accordée à la connaissance dans les sciences de gestion n'est plus à démontrer, la connaissance est une richesse que les organisations se doivent de valoriser. Devenue une ressource économique, au même titre que toute autre ressource matérielle, elle prend peu à peu le pas sur le capital et le travail.

Peter Drucker identifie les savoirs comme la base nouvelle de compétitivité dans la société post-capitaliste, en 1993 l'auteur affirme que “ De plus en plus, la productivité du savoir va devenir pour un pays, une industrie, une entreprise, le facteur de compétitivité déterminant. En matière de savoir, aucun pays, aucune industrie, aucune entreprise ne possède un avantage ou un désavantage -naturel- . Le seul avantage qu'il ou elle puisse s'assurer, c'est de tirer du savoir disponible pour tous un meilleur parti que les autres.”²²

⇒ La connaissance = (Information + Sens + Langage commun) ∩ contexte

La connaissance se caractérise à la fois par sa codifiabilité, mais aussi par ;

- La dimension intangible; son caractère multidimensionnel; la connaissance est partout;
- La non excluabilité; il n'est donc pas possible d'exclure un individu de l'usage d'une connaissance;
- La non exclusivité ;
- La non rivalité; un bien non imitable et représente un vrai avantage concurrentiel;
- Sa nature de bien cumulatif: Son partage favorise son émergence.

Malgré l'intérêt qu'a connu le concept de connaissance de la part des académiciens et des praticiens, la difficulté de définir celui-ci est toujours d'actualité vue la nature complexe de ce concept.

n'est véritablement connaissance que si elle est prise dans l'action et elle n'a du sens que pour ceux qui la produisent et pour ceux qui l'utilisent.

²² P. Drucker et Fontaine Jacques(1993), *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris.

1-1-2- Les dimensions tacites et explicites de la connaissance Alors que l'information est un moyen permettant de découvrir et de construire la connaissance, la connaissance, elle, est créée par ce flux d'informations, ancrée dans les croyances et adhésions de celui qui la détient. On déduit que la connaissance concerne la croyance et l'adhésion, elle a une fin et a une signification spécifique au contexte.²³

Selon ces deux auteurs, et plusieurs autres chercheurs des sciences cognitives, certaines connaissances peuvent être formalisées selon deux axes²⁴ : La connaissance tacite et explicite.

A-La connaissance explicite: Domaine du savoir: La connaissance explicite est une connaissance qui peut être codifiée et stockée dans des répertoires, tels que les manuels, les livres, les bases de données, les notes, programmes d'ordinateurs... Cette connaissance passe par la conscientisation²⁵ et peut être transférée, assez aisément, à travers des méthodes formelles et systématiques, par le vecteur oral ou écrit. Le savoir explicite passe par la médiation du langage, il peut être déclaratif, narratif, basé sur un raisonnement. Oral ou écrit, lié à une situation professionnelle spécifique ou, au contraire, générique²⁶.

B- La connaissance tacite: Domaine du savoir-faire:²⁷ Par ailleurs, la connaissance tacite est définie par Polanyi comme une connaissance non verbalisée, intuitive et non articulée et

²³I. Nonaka et H. Takeuchi (1997), *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, 1^{ère} édition, De Boeck Sup

²⁴On parle ici d'une classification des connaissances selon leur caractère, d'autres critères de classification peuvent s'y ajouter :

- selon les objectifs: on distingue les connaissances normatifs, stratégiques, opérationnelles
- selon le lien avec l'action: déclaratives (quoi faire ?) ou procédurale (comment le faire?)
- selon leur origine :formelle ou informelle
- selon leur détenteur: les connaissances individuelles, collectives

²⁵J. Y. Prax, op.cit, p 68

²⁶ Cette idée a été reprise de M. Ferrary et Y. Pesqueux (2006), *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, p 230, dans lequel ces auteurs abordent la question des différentes dimensions de la connaissance ainsi que la dualité: connaissance et savoir.

²⁷Le savoir-faire regroupe l'ensemble des expériences acquises par un individu dans un domaine d'activité précis. Au même titre que le savoir et le savoir-être, le savoir-faire fait référence à la notion de compétences, il permet de mettre en action un certain savoir: " *Je sais + verbe d'action + activité.*"

donc difficilement transférable.²⁸ Il affirme qu'une large partie de la connaissance est tacite, et qu'elle peut se caractériser par l'idée: "We know more than we can tell"²⁹. Les connaissances tacites consistent à résoudre par des aptitudes, des savoir-faire, des habiletés, des intuitions, des problèmes pratiques qui n'ont pas été prévus ni formalisés par l'organisation.

Dans leur dimension personnelle, les connaissances tacites comprennent à la fois des éléments cognitifs et techniques : les éléments cognitifs se réfèrent aux modèles mentaux qui sont utilisés de façon plus ou moins conscientes dans nos interactions avec le monde ; les éléments techniques représentent les savoir-faire et compétences concrètes utilisés dans des contextes spécifiques. Ce savoir tacite est fortement engrammé dans l'expérience d'un individu, on parle donc de flux qui ne s'acquiert pas de la même façon que la connaissance explicite car elle ne réside pas dans des répertoires, mais dans l'expérience, le jugement, l'intuition, et l'inconscient. La connaissance peut, alors, être dimensionnée en deux caractères:

La connaissance explicite:

- Formalisée, codifiée
- Transférable
- Peut être traitée, stockée dans des bases de données
- Accessible à tout le monde dans un langage compréhensible et structuré

La connaissance tacite:³⁰

- Personnelle et non formalisée
- Acquis par l'expérience
- Spécifique à un contexte
- Difficile à transcrire dans un langage et ne peut pas toujours être articulée sous forme codée; elle est implicite³¹ et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède.

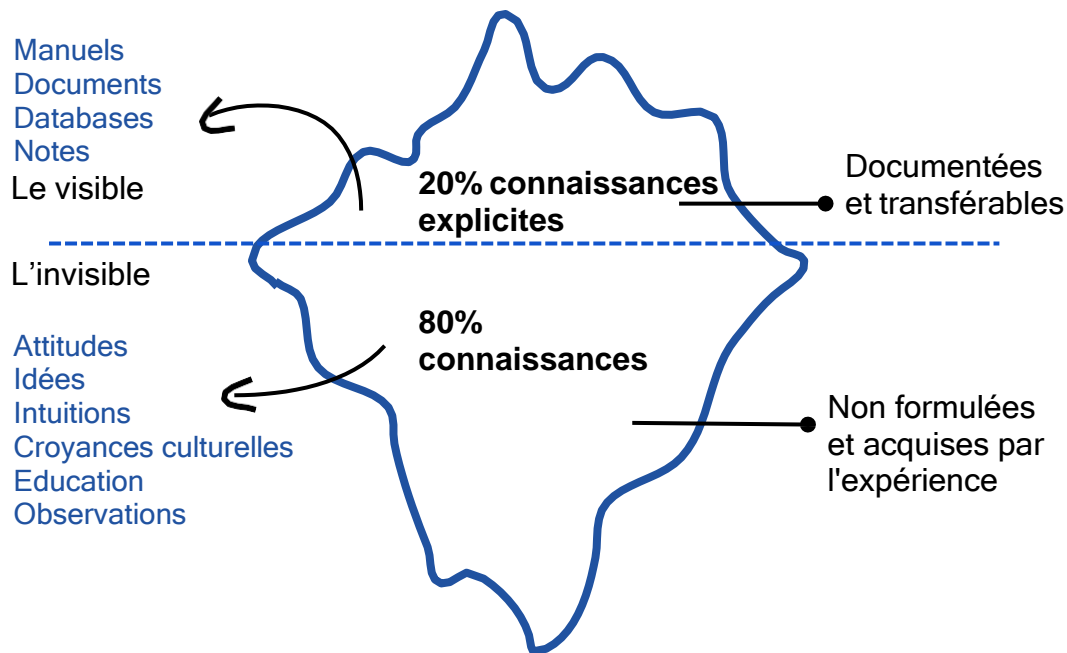
²⁸ M. Polanyi (1962), *Tacit knowing: Its bearing on some problems of philosophy. Reviews of modern physics*, Vol 34, n°4, p 601

²⁹ G. Rix-Lièvre et P. Lièvre (2012), *La dimension "tacite" des connaissances expérientielles individuelles : une mise en perspective théorique et méthodologique*. Management international

³⁰ " Tacit knowledge is highly personal. It is hard to formalize and, therefore, difficult to communicate to others" extrait de l'ouvrage original de Nonaka, Takeuchi, (1995). *The Knowledge-Creating Company, how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford press university

Nous considérons que la connaissance est constituée d'informations, de savoir-faire et de la compréhension qui permet de faire le lien entre ces éléments, à la fois explicites et tacites. Ainsi, la connaissance ne doit pas être perçue comme seulement -tacite- ou -explicite- mais se place sur un continuum entre des deux dimensions, fournissant le support intellectuel de la compétence qui, elle-même, est considérée comme la capacité d'agir ou de décider.³²

Figure 2: Iceberg des connaissances au sein d'une organisation³³



Source: Réalisé par nos soins à base de l'article de Patrick Cohendet et Morad Diani (2003).

L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise,
Revue d'économie politique, vol 113, ep 697-720.

Cette façon de qualifier les connaissances a été utilisée pour la première fois par Polanyi³⁴ et a ensuite été reprise par Nonaka et Takeuchi sous les termes de: savoir explicite et savoir tacite. Nous devons à Nonaka et Takeuchi la spirale des connaissances, représentée ci-dessous, permettant d'approcher les quatre types de compétences.

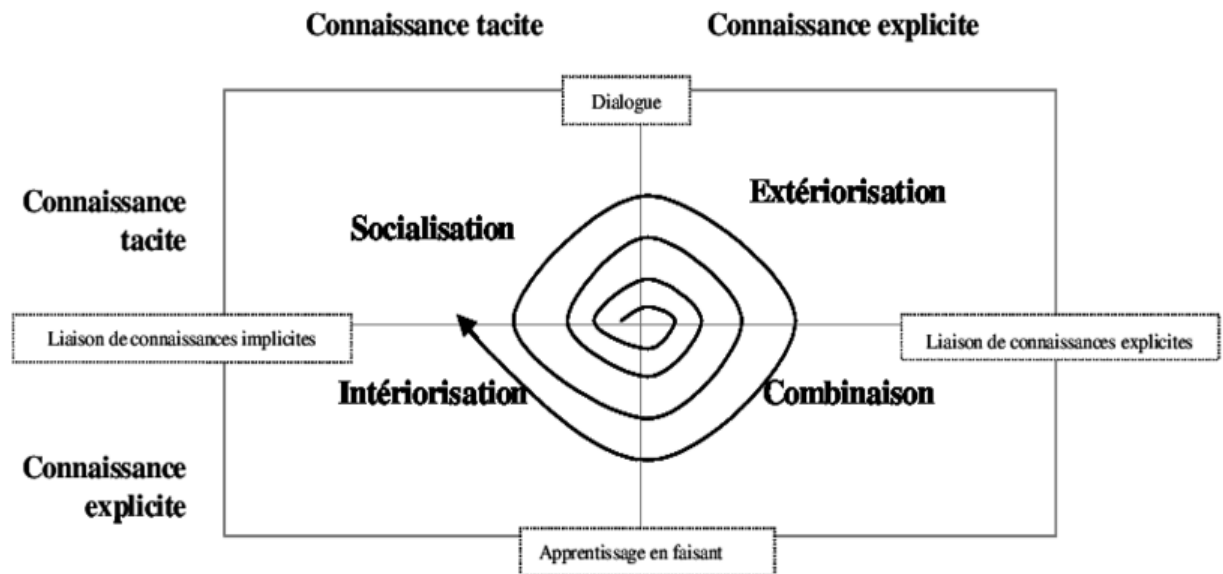
³¹ Les savoirs tacites ont également une particularité c'est qu'à partir d'un certain niveau d'expertise, l'individu lui-même n'est plus conscient de l'étendue de ses savoirs : il les met en pratique de façon automatique et intuitive, presque instinctive (implicite), ces savoirs implicites dictent une bonne partie de notre comportement.

³² G.V. Krogh et J. Ross (1996), *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*, Sage publication, London

³³ Métaphore de l'iceberg de la connaissance adapté de D. Vinck (1999), *Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales.*

³⁴ M. Polanyi, op.cit, p16

Figure 3: Le modèle SECI, le modèle de base de la création et conversion des connaissances proposé par Nonaka et Takeuchi



Source:Constantinescu Lucretia Mariana(2012), *L'information dans les organisations fondées les connaissances*, Université Valahia de Targoviste, Revue les cahiers du Poidex n°01, p 104-112

La distinction entre les connaissances tacites et explicites est particulièrement importante, elle permet en effet de comprendre le processus de “ conversion des connaissances” désigné par le modèle SECI et fondé sur l'hypothèse selon laquelle la connaissance est un construit dynamique qui se crée à l'issue de l'interaction entre les deux types de connaissances.

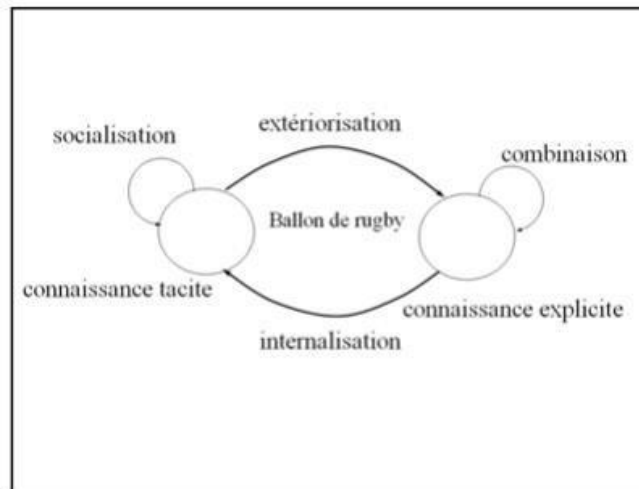
L'interaction entre savoirs tacites et explicites:Nonaka et Takeuchi ont émis l'hypothèse selon laquelle la connaissance est créée par l'interaction entre connaissance tacite et explicite.

³⁵La matrice permet d'identifier quatre modes de conversion de la connaissance:

Il s'agit de la socialisation (connaissance tacite vers connaissance tacite), l'extériorisation (connaissance tacite vers connaissance explicite), l'intériorisation (connaissance explicite vers connaissance tacite) et la combinaison (connaissance explicite vers connaissance explicite)

³⁵I.Nonaka et H.Takeuchi, op.cit, p 14 (Le mot knowledge a été traduit du livre original en français comme connaissance)

Figure 4: La conversion des connaissances selon Nonaka et Takeuchi



Source: L.J. Candia (2005), *La gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine*, l'INP de Toulouse, 2005³⁶

Le modèle de Nonaka et Takeuchi³⁷, qui s'appuie sur une étude d'entreprises japonaises, est structuré autour d'un processus de conversion de connaissances. Ce modèle, que nous préférons aussi appeler mécanismes de création des connaissances nouvelles et d'apprentissage organisationnelle, est lié à la capacité de l'entreprise de mettre en place l'extériorisation, la combinaison, l'internalisation, et la socialisation de la connaissance tacite et de la connaissance explicite à tous les niveaux de l'entreprise (stratégique, tactique, opérationnel) et entre ses trois acteurs génériques (individu, groupe, entreprise) afin d'innover (produits, services) et produire finalement un avantage compétitif durable pour l'entreprise.

► La compétence : C'est l'application des connaissances à un contexte, une situation donnée, pour R. Wittorski, une compétence est un savoir-agir reconnu. ³⁸ Pour Jean-Claude

³⁶ Disponible sur la plateforme <https://hal.science/>

³⁷ S'appuyant sur une étude d'entreprise japonaise, Nonaka et Takeuchi font une analogie avec un ballon de rugby pour indiquer que la connaissance collective se trouve au sein de l'équipe. Le processus de conversion se traduit par des résultats opérationnels à travers de nouveaux produits, services, procédures..

³⁸ R. Wittorski (1998), *De la fabrication des compétences*, Education permanente, n°135, p 57-68

Tarondeau “Les compétences sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs”³⁹, alors que pour Prax « la compétence doit être définie en termes de savoirs opératoires et combinatoires : c'est-à-dire la capacité d'une personne ou d'un groupe à mobiliser les différentes ressources dont elle dispose : savoirs, savoir-faire, documents, réseaux relationnels, pour agir face à de situations professionnelles ».

Pour Jean-Claude Tarondeau “Les compétences sont des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs”⁴⁰, alors que pour Prax « la compétence doit être définie en termes de savoirs opératoires et combinatoires : c'est-à-dire la capacité d'une personne ou d'un groupe à mobiliser les différentes ressources dont elle dispose : savoirs, savoir-faire, documents, réseaux relationnels, pour agir face à des situations professionnelles ».

► Le savoir est le champ existentiel de la connaissance, un espace culturel où habite la connaissance.

La langue française distingue le savoir de la connaissance pour lui donner une dimension de fiabilité et de robustesse, voire de certification par des autorités institutionnelles ou morales. En effet, le savoir est un mixte fluide d'expériences, de valeurs, d'information contextuelle et d'intuition qui fournissent un cadre pour l'évaluation et l'incorporation de nouvelles expériences et d'informations.⁴¹

On le comprend, dans le contexte actuel très compétitif que vivent les entreprises et où la créativité et l'individualisation de la performance, il devient très important pour une organisation de convertir et transférer le savoir tacite de ses acteurs.

C- La codification: Du tacite vers l'explicite:

³⁹J.C. Tarondeau (2002) Cité dans L. Philippe et J.C. Tarondeau (2006), *De la stratégie aux processus stratégiques*, Revue française de gestion, vol. n°160, p. 307-328.

⁴⁰Ibid, p. 307-328.

⁴¹ Davenport et Prusak (1998) Cité dans L.Préfontaine, N. Drouin et J.Mansour (2009), *Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace*, Revue française de gestion, vol. 197, no. 7, p. 15-33.

C-1- Définition: Alors que la connaissance tacite est enracinée dans nos idées, créances, hypothèses, modèles mentaux...la connaissance explicite, elle, est enracinée dans une source d'information (un document, un email, un modèle, une maquette, un plan.)⁴². Ainsi, le processus de codification consiste à matérialiser, externaliser et traduire la connaissance tacite, non formalisée, en connaissance explicite. La codification traduit donc le processus qui vise à représenter une connaissance à l'aide de codes et de symboles socialement partagés (un langage commun).

Parce que la connaissance tacite est hautement spécifique à un contexte donné et enracinée dans les pratiques, qu'elle comporte des éléments contextuels et une dimension personnelle, il est donc difficile de l'extraire de ces pratiques, elle est donc difficilement transmissible. La connaissance explicite est transmissible une fois que le système de codes et de symboles est connu et partagé.⁴³

De plus, la construction puis le déploiement d'un système de codes ou de catégories au sein d'une communauté sont des éléments clés dans la mesure où ils ont des implications tant au niveau de la capture du phénomène à connaître que de sa représentation.

En ce sens, le processus de codification est non neutre puisque la connaissance explicite qu'il crée est "une " représentation du monde dépendante des catégories linguistiques institutionnalisées et adoptées par une communauté. C'est également un processus complexe puisque le système de codes créé puis déployé au sein d'une communauté va influencer à la fois la façon de voir le phénomène étudié puis de le représenter.⁴⁴Le tableau ci-dessous propose les stratégies de codification en fonction du type de tâches et des objectifs poursuivis. Dans les pratiques, ces stratégies dépendent de la nature de la tâche, des objectifs poursuivis et du contexte organisationnel. Elles devront prendre également en compte le

⁴²M.C.Bouheddi (2017), *Les pratiques de partage des connaissances d'une unité de recherche pluridisciplinaire en interne et externe*. Communication et Management, p 69-86

⁴³ La complexité des connaissances tacites réside dans le fait qu'elles possèdent deux dimensions: une dimension technique (comment faire les choses) et une dimension cognitive (les capacités mentales de chaque individu).

⁴⁴ Dans cette perspective, la connaissance explicite n'est pas un substitut de la connaissance tacite. C'est une nouvelle connaissance qui est le résultat du processus de codification.

contexte organisationnel dans lequel elles seront déployées, notamment la culture et le style cognitif des membres de l'entreprise.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous, les types de codification selon la complexité de la tâche à exécuter :

Tableau 1: Les types de codification

	Tâches simples et répétitives	Tâches hétérogènes et complexes	Tâches rares et complexes (accidents)
Types de codification	Codification concrète des "comment?" (procédures)	codification abstraite des "pourquoi" et des "comment"	codification abstraite des "pourquoi" et concrète des "comment"
Objectifs de la codification	Transfert Partage	Transfert Apprentissage Flexibilité	Transfert Apprentissage Sécurité
Résultats de la codification	efficacité	capacités dynamiques	sécurité

Source: R. Evelyne et C. Thomas (2004), *La codification des compétences organisationnelles: l'épreuve des faits*, Revue française de Gestion, mars/avril, n°149, p.51-68.

C-2- Les enjeux de la codification: La codification des connaissances permet un échange et une dissémination des savoirs ⁴⁵ dans toute l'organisation, ainsi qu'une réduction des temps d'accès, l'amélioration de la qualité des missions et des relations avec les clients demeure problématique.

- Faciliter le transfert des connaissances; en effet, il est plus aisé de transférer des connaissances codifiées que des connaissances tacites. Les connaissances tacites nécessitent pour être transférées des contacts directs, ce qui limite le nombre de personnes à qui il est possible de transférer les connaissances. Une fois codifiées et mises sur un support, il est

⁴⁵C. Janicot et S. Mignon (2008), *Vers un modèle de codification des connaissances : nature et perspectives*, Systèmes d'information et management, vol 3, p 95-125

possible de diffuser facilement et à un grand nombre d'acteurs les connaissances alors devenues explicites (transfert indirect).

- Renforcer le processus d'exploitation et de création de connaissances organisationnelles; en facilitant le transfert des connaissances, la codification va ainsi favoriser leur diffusion, leur partage et leur utilisation dans les diverses parties de l'organisation même éloignées géographiquement.⁴⁶ Une fois échangées, ces connaissances pourront être combinées afin de créer de nouvelles connaissances organisationnelles.

Nous fermons la parenthèse ici afin de passer à l'évolution du KM dans les organisations.

1-2- Évolution de la compréhension de la connaissance dans l'organisation: De nouvelles façons de travailler

La notion de connaissance est en pleine évolution dans les organisations. Cette évolution marque des vagues ou générations de la GC.

Dès l'époque de Taylor, Ford et Mayo dans une économie de production, la connaissance a été considérée comme un levier de productivité puis, à l'époque de Nonaka et Takeuchi dans une économie de service, la connaissance a été considérée comme un facteur de compétitivité. Enfin, de nos jours, dans une économie globalisée, en liaison aux TIC, la connaissance est finalement considérée comme un levier d'avantage concurrentiel durable.⁴⁷

La GC a attiré l'attention des organisations dès les années 1990, en parallèle avec les travaux de Peter Senge sur L'Organisation Apprenante⁴⁸. Dans une entrevue au Journal "Les Affaires" du 11 mai 1996, Hubert St-Onge, alors Vice-Président et responsable du Centre de leadership de la Banque CIBC, déclarait : «Si l'ère industrielle a célébré la primauté des biens tangibles, l'ère actuelle s'appuie fortement sur le Capital Intellectuel et les entreprises qui donneront

⁴⁶P. Lièvre et al (2008). *Une proposition théorique et méthodologique de codification des connaissances implicites: une perspective psycho-phénoménologique*. 1ère conférence francophone "Gestion des connaissances, société, organisation", Troyes, France

⁴⁷Lachachi Abdelhaq (2001), *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale: cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen, Université de Tlemcen, Algérie*

⁴⁸ B. Arnaud, C. Ejeil et P. Serge (2018), *Le guide de l'organisation apprenante : Plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective*, Eyrolles

peu d'importance à cette nouvelle perspective s'exposent simplement au syndrome de la mort subite». ⁴⁹

En 1998, Harvard Business Review publie son *Review on Knowledge Management*, destinée aux gestionnaires. ⁵⁰ On y retrouve différents auteurs qui ont marqué de façon significative la discipline. À titre d'exemples, on y rapporte des auteurs tels que: Peter Drucker ⁵¹, avec son ouvrage *The coming of the New Organization* dans lequel il souligne que pour demeurer compétitives, peut-être même pour survivre, les entreprises devront se convertir en organisations de spécialistes compétents. ⁵²

Chris Argyris, avec son *Teaching Smart People How to Learn*, publié en 2008, indique que toute entreprise qui aspire à réussir dans un environnement complexe doit d'abord résoudre un dilemme fondamental : le succès dépend de plus en plus de l'apprentissage. “ *Most companies not only havetremendous difficulty addressing this learning dilemma; they aren't even awarethat it exists. Thereason:they misunderstand what learningis and how to bringit about.*” L'auteur dans son ouvrage invente les concepts d'apprentissage à une seule boucle, double et triple boucle afin de nous donner une définition plus claire de ce que l'apprentissage. ⁵³

1-2-1- Les phases d'évolution de la GC dans les organisations : Les organisations s'approprient la GC selon la compréhension et la conceptualisation progressive de la notion de connaissance dans les organisations. Chaque période, constituée par des nouvelles pratiques de GC, se développe par l'effet de nouvelles prises de conscience et

⁴⁹ J. Muzard (2012), *L'évolution de la gestion des connaissances- nouveaux défis pour les organisations travaillant pour le développement*, Knowledge Management for Development Journal, p137- 143

⁵⁰ M. Audet et al (2010), *Le transfert intergénérationnel des connaissances*, Telescope : Revue d'analyse comparée en administration publique, vol 16, n°1

⁵¹ “ *Knowledge management is the coordination and exploitation of organizational knowledge resources, in order to create benefit and competitive advantage.*” P. Drucker, cité par S. Garfield (2018) dans un article sur *Peter Drucker: Profiles in knowledge* publié sur LinkedIn le 7 février 2018.

⁵² “ *To remain competitive- maybe even to survive- businesses will have to convert themselves into organizations of knowledgeable specialists...*” P. Drucker (1988), *The coming of The New Organization*, Harvard Business Review

⁵³ C. Argyris (1991), *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review, Business communication, n° du Mai-Juin

decompréhension. Cette nouvelle façon de gérer est appropriée, par les entreprises, en quatre phases⁵⁴:

Phase 1 _ La mise en valeur du savoir explicite: Période de la collection, de la prédominance de l'aspect technique sur l'aspect humain dans les organisations. Or ces dernières se sont vite rendu compte, vers les années 2000, qu'elles avaient négligé la dimension la plus importante de la connaissance, la dimension tacite.⁵⁵

Phase 2 _ La mise en valeur de savoir de l'expérience: Période de la connexion et l'apprentissage via les équipes de travail, autrement dit, la contribution des communautés de pratique dans la production des connaissances qui s'avèrent cruciales pour l'entreprise.

Phase 3 _ La mise en valeur des connaissances collectives: Période de la conversion des connaissances et de l'apprentissage social.⁵⁶ Nous parlons ici du processus de la création de nouvelles connaissances dans le contexte des conversations qui intègrent des perspectives différents et spécifiques (par rapport aux situations auxquelles s'affrontent les organisations).

La phase 2 et 3 sont marquées par les travaux de Nonaka et Takeuchi⁵⁷ qui apportent la discussion sur la distinction entre la dimension tacite et explicite des connaissances, tout en s'appuyant sur les travaux de Polanyi dans la réalisation du modèle SECI que nous avons précédemment cité.

Phase 4 _ La mise en valeur de la connaissance en temps réel et gérer des environnements plus improbables : Période de la Transparence, les acteurs de l'entreprise contrôlent le contenu socialement ce qui fait émerger le facteur de l'intelligence des groupes.

⁵⁴ P. Benhamou et al (2001), *Évolution des connaissances et innovation. Application à une technologie laser à l'Onera*. Extraction de connaissances et apprentissage, , vol 1, p 279-290.

⁵⁵ Les organisations ont compris que la plupart des connaissances organisationnelles sont dans l'esprit des employés, des collaborateurs. Un petit pourcentage réside dans des documents, et une explicitation des savoirs s'avère utile et devrait être réalisée, que les connaissances sont essentiellement sociales et sont développées par des groupes d'individus qui sont engagés ensemble dans des pratiques et dans des contextes spécifiques et qui prennent soin de leurs savoirs.

⁵⁶ I. Nonaka et N. Konno (1998), *The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, vol 40, p 40-54.

⁵⁷ H. Naffakhi et al (2008), *Processus de création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales: Illustration par le modèle de Nonaka et Takeuchi*, Revue de l'entrepreneuriat, vol 7, n°1

Petit à petit, les organisations prennent conscience de la complexité des processus utilisés pour mettre en valeur les connaissances collectives, des nouveaux processus font surface, permettant de nouvelles formes de travail collaboratif et de circulation des connaissances. Les entreprises apprennent à utiliser les possibilités des réseaux sociaux, le Web et de nouveaux outils pour mettre en valeur la connaissance collective, dans une perspective de conversation organisationnelle pour augmenter l'innovation. En effet, pendant plusieurs siècles, le savoir a été transmis de génération en génération, du maître artisan à son apprenti.⁵⁸ Néanmoins, c'est à l'aube des années 90 qu'un grand intérêt vis à vis de cette pratique s'est manifesté au sein des organisations. De nombreux facteurs expliquent cet engouement vis à vis de la GC.

1-2-2- Éléments d'émergence du KM dans les entreprises: Désormais, les guerres que se livrent les entreprises portent sur leur capacité à créer, absorber, protéger la connaissance qu'elles détiennent (et en exclure les concurrents). La création de connaissance constitue la base de l'avantage concurrentiel des organisations et devient de fait le moteur de la croissance économique.⁵⁹

- La connaissance est un capital économique: de nouveaux moyens de calcul de la valeur de l'entreprise se mettent en place actuellement, centrés sur la notion de Capital Intellectuel, immatériel, intangible ou capital des connaissances⁶⁰.

- La connaissance est une ressource stratégique; les nouveaux modes d'organisation du travail dans l'entreprise post-taylorienne ont révélé l'importance du savoir-faire des acteurs dans les processus de production de B/S. Les savoirs et savoir-faire sont désormais reconnus comme des ressources essentielles pour optimiser ces processus. La productivité n'est plus seulement dans la force de travail et dans l'outil de production, mais passe désormais par la connaissance de ce que l'on appelle déjà la Knowledgebasedeconomy.

⁵⁸ N. Dixon (2010), dans son ouvrage *The threeeras of knowledge management* : " L'organisation n'a plus besoin d'un espace physique pour se définir... Les membres de l'organisation peuvent maintenant être reliés par des réseaux sociaux et réfléchissent et agissent de façon stratégique avec des connaissances selon des contextes de plus en plus complexes et difficiles à cerner; c'est la conversation, l'outil à privilégier.

⁵⁹ C. Hussler et T.B.Helmchen (2019), *Les grands courants en management stratégique*, EMS Editions, p 195-220

⁶⁰J.L.Ermine,op. cit, p 185

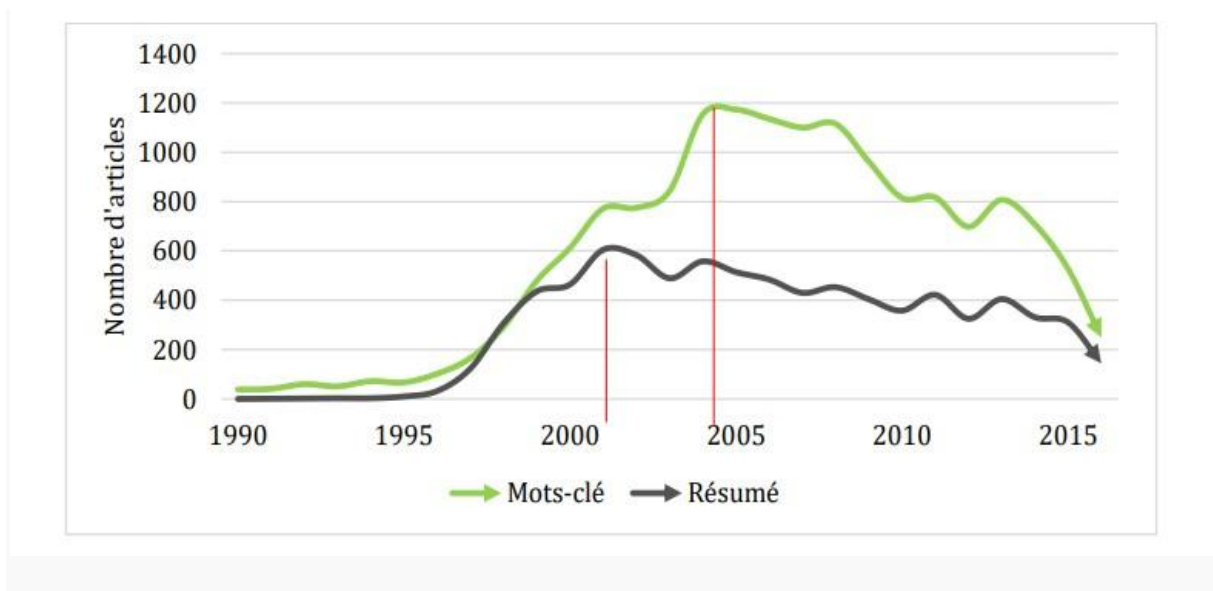
- La connaissance est un facteur de stabilité.

- La connaissance apporte un avantage concurrentiel décisif.

Le KM est apparu, en tant que discipline, en réponse à des problèmes opérationnels, résultant de pertes de savoir et savoir-faire. Il n'est donc pas né de manière abrupte comme une simple conséquence de la montée en puissance de l'économie basée sur la connaissance.⁶¹

L'évolution de la perception de la GC conduit à considérer la connaissance moins comme une ressource à optimiser mais plutôt comme une ressource mobilisée tout au long de l'activité de l'organisation.

Figure 5: Nombre d'articles évoquant " la gestion des connaissances" dans leurs contenus entre 1990 et 2016



Source : S.Gloria (2018), Évolution de la gestion des connaissances et de l'intelligence économique, Les cahiers du numérique, vol 14, p23

La figure ci-dessus illustre la forte progression en 15 ans des articles de recherches portant sur la GC. Pour filer la métaphore, la connaissance n'est plus le bras ou la jambe de l'organisation que l'on va chercher à muscler pour mieux courir. Elle est de plus en plus perçue comme un gène qui fonde l'organisation.

⁶¹D.Benmahamed et J.L.Ermine(2009), *Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise*. 11th IBIMA Conference in Cairo : Innovation and Knowledge Management in TwinTrack Economies, Janvier, p 1-10.

1-3- La démarche Knowledge management :

Depuis l'ouvrage de Nonaka et Takeuchi, plusieurs auteurs ont présenté la GC comme un facteur essentiel de croissance économique, l'approche managériale recouvre alors l'ensemble des démarches sur les applications de la GC dans l'entreprise⁶². Néanmoins, il faut tenir compte que chaque démarche est apparue de façon pragmatique, et reste donc propre à une problématique particulière du KM.

Pour Schultze⁶³, la démarche de la GC est la génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances organisationnelles. De ce fait la mémoire organisationnelle, partage d'informations et travail collaboratif sont étroitement associés à la notion de GC.

Plus globalement, et selon Ermine, c'est une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant de percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser, partager les connaissances des membres d'une organisation en vue d'atteindre un objectif fixé.⁶⁴ Cette démarche a pour objectif de pérenniser, réutiliser, valoriser et diffuser les connaissances produites par l'organisation afin de mieux les protéger et les valoriser. Une valorisation qui permettra un avantage concurrentiel à l'organisation, une meilleure maîtrise des connaissances pour une meilleure prise de décisions et une meilleure adaptation à l'environnement, ainsi qu'une accélération de ses capacités d'apprentissage. Cette démarche stratégique pluridisciplinaire vise, pour l'organisation, à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale des connaissances

Nous venons donc de citer les enjeux majeurs de la démarche KM et que nous aurons le temps de détailler dans les titres qui suivent.

1-3-1- La démarche KM, où en est l'individu ?

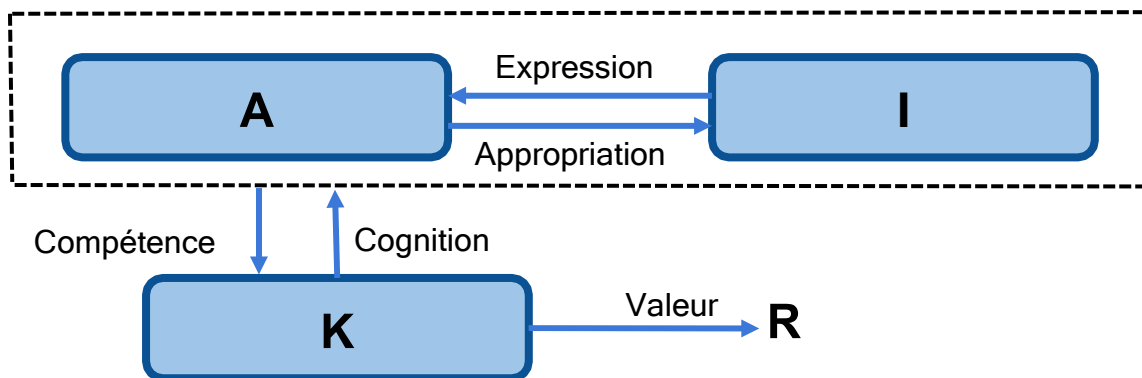
⁶²Z. Imen (2021), *La pandémie Covid19: Une opportunité pour le développement des pratiques du management des connaissances dans les universités marocaines*, Revue internationale des sciences de gestion, vol 4, n° 1, p 911-940

⁶³ A. Schulze et M. Hoegl (2006), Knowledge management in new productsdevelopmentprojects, Journal of management, vol 32, No°2, p 210

⁶⁴ D. Benmahamed et al, op.cit

L'économie de la connaissance a montré l'importance croissante des acteurs de la connaissance dans les organisations. Dans le KM, la connaissance est très souvent considérée comme intimement lié à l'individu (on parle surtout du savoir tacite), par conséquent elle est liée à des groupes d'individus, de communauté de savoir (communauté de pratiques)⁶⁵. Le rôle de ces réseaux d'acteurs est donc d'apporter de la valeur ajoutée à l'organisation par leur savoir et savoir-faire. Cette capacité cognitive des acteurs est soutenue par le système d'information, en étroite relation avec les acteurs, qui s'approprient de l'information pour la transformer en connaissance. Inversement les acteurs produisent de l'information, qui s'accumule dans le système d'information quand ils (ces acteurs) formalisent leurs connaissances qu'ils expriment dans le système d'information.

Figure 6: Le modèle AIK



Source : J.L. Ermine (2006), *Le modèle théorique et formel d'un système de gestion des connaissances*, Cahier de Recherche, p 86-110

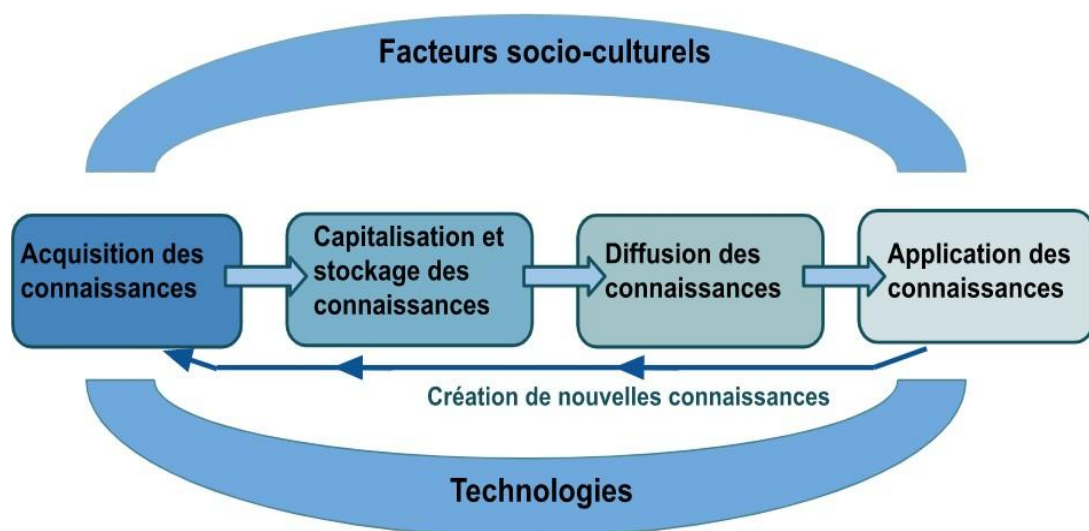
Ainsi ce modèle d'organisation, appelé AIK, est composé des sous-systèmes d'information **I**, du sous-système des réseaux d'acteurs **A** du patrimoine de connaissances **K** qui apporte une valeur ajoutée **R**. On définit ainsi un système KM comme un système où des réseaux d'acteurs interagissent avec un système d'information par des fonctions d'appropriation et d'expression.

⁶⁵ Les communautés de pratiques réunissent efficacement la GC et la gestion de l'information; l'échange et le transfert constant de connaissances qui s'y pratiquent permettent la mise en commun des problèmes et leur résolution.

1-3-2- La démarche KM: un processus interactif: *Knowledge management can be represented in four major processes: Acquisition, storage, distribution and application, but all together create new knowledge. There are also two major factors that influence these processes and their effective use of it, those are : sociocultural factors and technology;*⁶⁶

Une démarche KM, même si elle est commanditée par la direction générale, c'est d'abord une démarche participative, portée par les acteurs eux-mêmes. Ce processus dynamique qui se réalise selon quatre phases représentées dans la figure ci-dessous:

Figure 7: La démarche Knowledge management



Source: V. Costa et S. Monteiro (2016), *Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review*, *Vine Journal of information and knowledge management*, vol 46, n°3, p 386-410.

⁶⁶H.J.G. Antunes et P. G. Pinheiro (2019), *Linking knowledge management, organizational learning and memory*, *Journal of innovation and knowledge*, vol 10

Cette démarche permet de comprendre et de concevoir de manière optimale le système de GC à mettre en place, et d'utiliser à bon escient toutes les briques technologiques qui sont à notre disposition..⁶⁷

1-3-2-1- La création (génération) de la connaissance: Nonaka et Takeuchi, ces deux professeurs de management, formés dans les meilleures universités du Japon et des États-Unis, s'appuient sur une large expérience pratique des entreprises de ces deux pays. Pour eux, le succès et même la survie des entreprises dépendent de leur capacité à créer et valoriser de nouvelles connaissances⁶⁸.

La distinction entre connaissances tacites et explicites suggère quatre modes fondamentaux de création de connaissances et prend, selon ces mêmes auteurs, la forme d'une spirale infinie, que nous avons précédemment abordé lors de la distinction entre les types de connaissances(p12);

Tout commence par des connaissances tacites qui s'échangent en silence (en regardant faire l'autre, en l'imitant ou en agissant avec lui). Une partie seulement de ces connaissances tacites peut être convertie en connaissances explicites, à la suite d'un pénible effort de conceptualisation⁶⁹. Ces connaissances explicites sont ensuite combinées entre elles, certaines sont intériorisées à tel point qu'elles redeviennent tacites et constituent l'amorce d'un nouveau cycle de conversion. Il y a un enchaînement entre les quatre étapes du modèle SECI et le lien entre les différentes étapes est profond. L'externalisation des connaissances et l'internalisation sont les étapes critiques de la spirale du knowledge⁷⁰. La raison en est que les deux nécessitent la participation sont les étapes critiques de la spirale du knowledge. La raison en est que les

⁶⁷ E.M.P. Ortega et L. Rienda Garcia (2005), *Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle : Une approche contingente*, La revue des sciences de gestion, vol 3, n°213, p 73-80

⁶⁸I.Nonaka et H. Takeuchi, op.cit, p 179

⁶⁹A. Demily et F. Pignaud (2005), Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi, Bulletin de psychologie, n° 475, p 149-156

⁷⁰“ Cette spirale est un processus sans fin qui se met à jour en permanence et qui constitue une routine organisationnelle.”, Ikujiro Nonaka et al (2008), *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*, Palgrave Macmillan, New York, vol 19

deux nécessitent la participation active de soi, c'est-à-dire, l'engagement personnel des individus.

En effet, l'étape de la génération des connaissances concerne l'identification et l'acquisition des connaissances déjà existantes et la création de nouvelles connaissances. Ce fait engendre un phénomène d'apprentissage organisationnel nécessitant la mobilisation des connaissances individuelles et organisationnelles, tacite et explicite, interne et externe.⁷²

L'entreprise est donc censée créer et innover pour survivre, car, dans le monde économique actuel, la survie des entreprises passe par une innovation constante et soutenue. Le processus de créativité et d'innovation passe désormais par une interaction bien comprise et bien gérée entre ses ressources internes, en matière de connaissances et de savoirs, et son environnement économique concurrentiel.⁷³Eisenhart⁷⁴ explique que ; le but final de la collecte des connaissances est de capter le processus de la prise décision d'un individu avec une clarté suffisante pour qu'un autre individu, s'en inspirant, puisse reproduire les étapes du processus et atteindre le même résultat.

Nous comprenons donc que la création des connaissances est le processus d'explicitation des connaissances tacites, une question de métaphores, d'analogies et des modèles, qui a des implications directes sur la façon dont une entreprise conçoit son organisation et définit les rôles et responsabilités managériales en son sein.⁷⁵Une entreprise crée la connaissance en interagissant avec son environnement, et qui est n'est ni un endroit fixe, ni une relation conflictuelle.⁷⁶La connaissance émerge à travers des interactions avec l'environnement qui renforcent les ressources internes de l'organisation, les connaissances résultantes sont

⁷²L'apprentissage organisationnel est un processus cognitif par lequel de nouvelles connaissances se créent, induisant des changements au niveau de l'organisation. Nous aurons la chance de détailler ce concept dans : Les segments du KM

⁷³J.L.Ermine, op.cit, p 190

⁷⁴ M. Eisenhart (2001), *Gathering Knowledge while it's ripe*, Knowledge space management magazine, vol 4, p44-49

⁷⁵ M. Easterby-Smith et M. Lyles (2002), *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, p 21-28

⁷⁶ B. Az-Eddine et S. Laghzaoui (2009), *L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique*, *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1, no. 2, p. 257-270.

absorbées, interprétées et transformées en connaissances internes et intégrées dans un prochain produit ou service de l'entreprise.

1-3-2-2- La capitalisation des connaissances: Le concept de capitalisation des connaissances a été énoncé dès 1990 chez Framatome (Une multinationale française, spécialisée dans le secteur nucléaire concevant des centrales nucléaires) : il s'agissait de pérenniser et de valoriser le savoir-faire acquis⁷⁷

Capitaliser les connaissances de l'entreprise c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.

Cette démarche collaborative de capitalisation permet de relever le premier défi de notre époque, à savoir la volatilité de la connaissance. En effet, la valeur d'une entreprise ne se mesure pas uniquement à sa valeur produit, mais aussi à son capital intellectuel, humain, fournisseur, organisationnel, processus... Pour innover et rester agile et il faut donc pouvoir capitaliser cette connaissance. La capitalisation des connaissances consiste donc à:

- Repérer les connaissances cruciales ; les localiser, les caractériser et estimer leur valeur économique.⁷⁸ Ces connaissances nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise.
- Préserver les connaissances; lorsque les connaissances sont explicites, il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver.
- Valoriser les connaissances; en les mettant au service du développement et de l'expansion de l'entreprise (c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité), les partager et les exploiter afin d'en créer de nouvelles.

⁷⁷ M. Grundstein (2002), *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1er colloque du Groupe de travail - Gestion des compétences et des connaissances en génie industriel (GCCGI)- Nantes.*

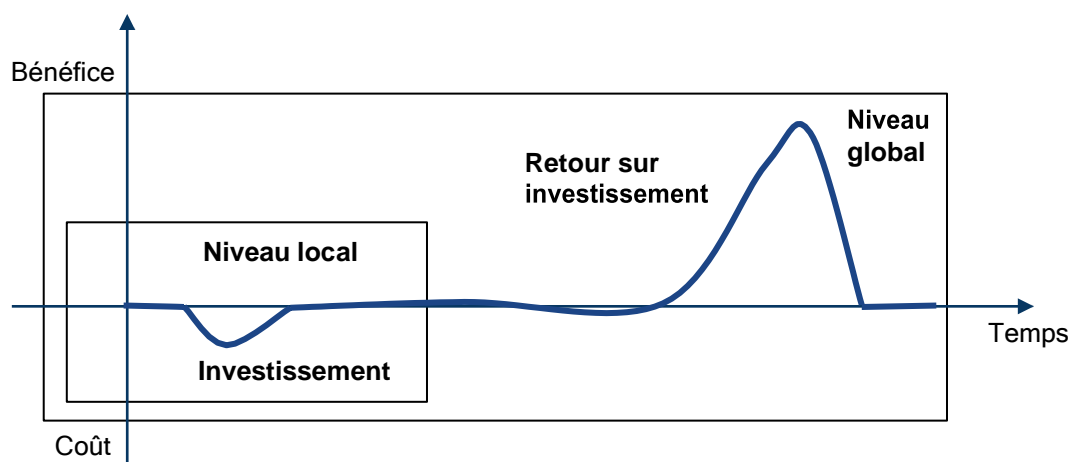
⁷⁸ J.D. Benedittis (2016), *La capitalisation des connaissances inter-organisationnelle au sein des clusters : capacités dynamiques et rôle des acteurs frontières pour soutenir la transition inter-organisations temporaires*, thèse en sciences de gestion, Université Grenoble

→ Actualiser les connaissances: les évaluer, les mettre à jour et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

Cette démarche de l'analyse de la connaissance disponible et requise est liée à la planification et le contrôle d'actions pour développer les avoirs de connaissances de telle sorte à atteindre les objectifs de l'organisation.⁷⁹

La capitalisation des connaissances dans un contexte intra-organisationnel a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont notamment abouti sur des outils de gestion des connaissances, c'est par exemple le cas de la méthode MASK (Méthode d'Analyse et de Structuration du Knowledge) qui permet aux organisations de capitaliser sur leurs connaissances tacites, à travers un fil conducteur pour décrire les actions à mener et les connaissances à utiliser à un moment précis.⁸⁰Le bénéfice de la capitalisation sera engrangé dans un autre lieu et un autre temps, l'individu qui fait l'effort de capitalisation verra cela comme une sorte d'investissement. Les apports de la démarche KM et le résultat à long terme et d'ailleurs l'un des péchés du KM.

Figure 8: L'effort de capitalisation se vit à long terme



⁷⁹M. Tanti (2020), *Gérer les connaissances via un système de knowledge management*, Communication et organisation

⁸⁰A. Antoine et al (2012), *La génération des connaissances au secours du management de projet ? Le cas du système d'information d'un établissement de santé*, *Revue managementinternacional*, Volume 16, numéro hors-série, p 75–87

Source: J.Y. Prax, op.cit, p 160

Nous verrons par la suite les différents outils et méthodes de capitalisation des connaissances, permettant la canalisation et la valorisation de ces dernières.

1-3-2-3- La diffusion des connaissances: Il est certain que les connaissances que détiennent les acteurs d'une organisation représentent une ressource, le défi, pour cette organisation, sera alors d'assurer un alignement des connaissances pour créer de la valeur et construire un avantage compétitif. Partager les connaissances peut se résumer par : le passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, c'est l'aboutissement du constat que les entreprises ne peuvent plus se satisfaire des actions individuelles des acteurs mais doivent les intégrer dans des ensembles collaboratifs harmonieux et créatifs.⁸¹

Afin de mieux comprendre comment circulent les connaissances dans une entreprise, nous trouvons utile de faire appel aux modèles que nous fournit la systémique.

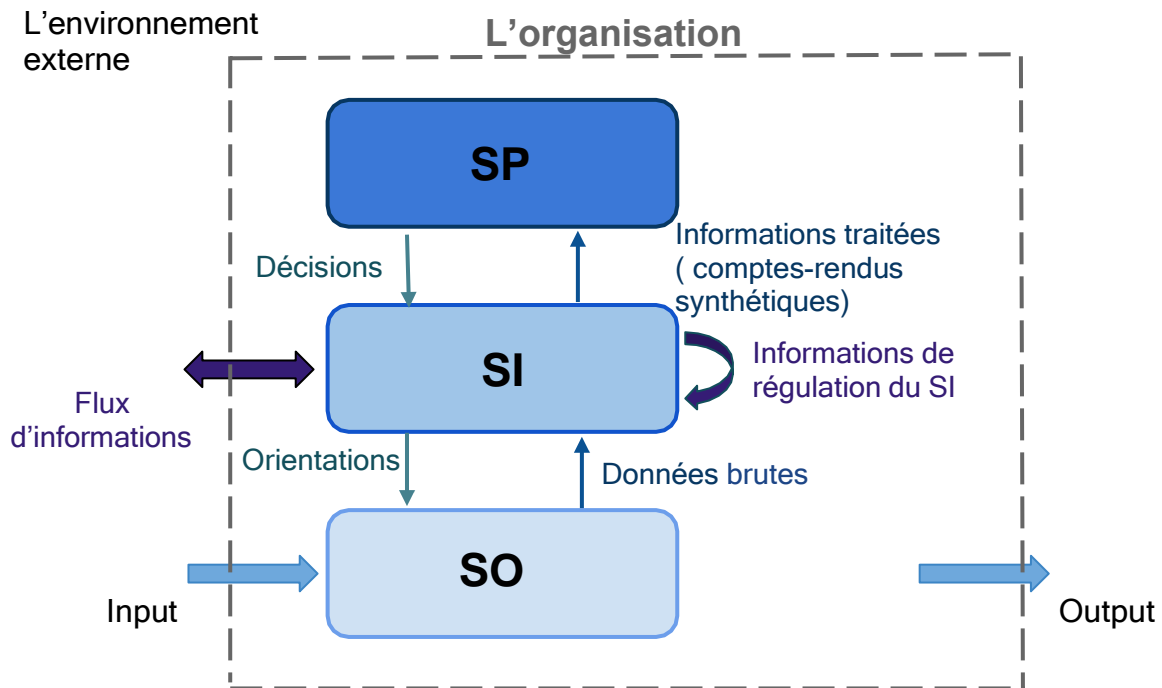
Dans un système en général, on a coutume de distinguer le SO, le SI et le SD, une modélisation qui est employée de manière courante dans les entreprises.

Mais la première difficulté qui apparaît, avant même de se poser la question de - comment diffuser la connaissance dans une entreprise- il est important de savoir comment elle circule et où elle est située.⁸²

⁸¹ L. Dionne (2003), *La collaboration entre collègues comme mode de développement professionnel chez l'enseignant: Une étude de cas*, thèse de doctorat, Université du Québec

⁸² J.L. Ermine, op.cit, p 91

Figure 9: L'entreprise en tant qu'un système organisé



Source: Adapté du modèle proposé par J.L.Ermine dans son ouvrage *Les systèmes de connaissances* (1970), p 185

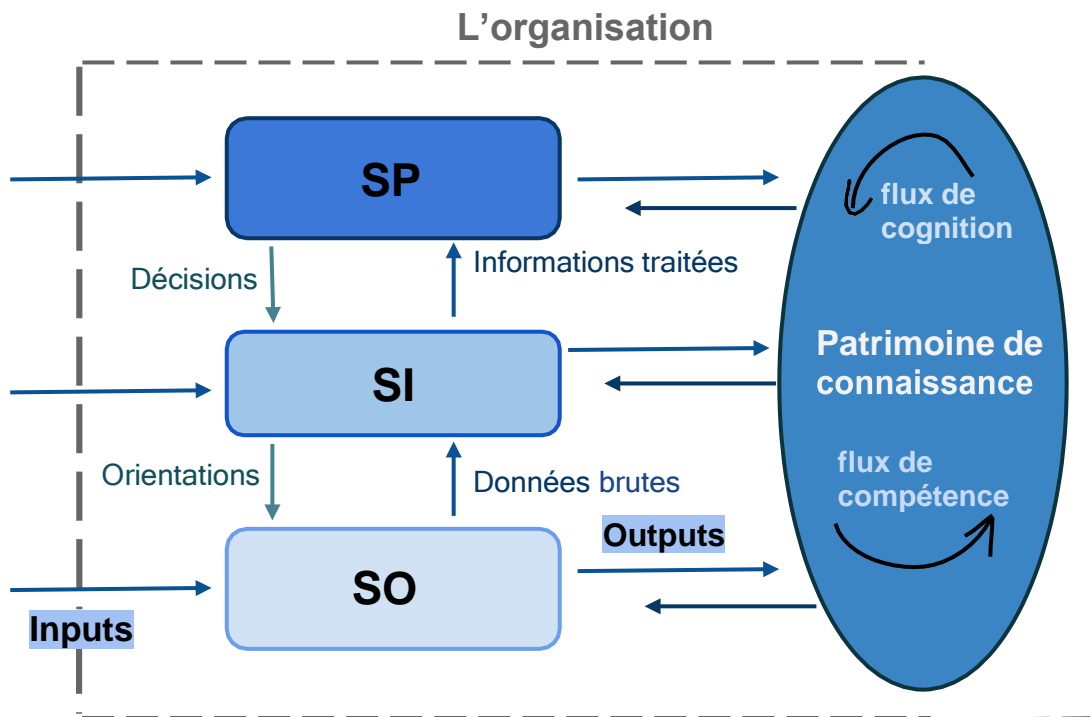
Si l'on prend le système qu'on vient de présenter ci-dessus, on constate que la connaissance est présente dans chacun des systèmes. La connaissance n'est donc pas un attribut propre à un sous-système; elle est non-dimensionnelle et existe cependant comme un patrimoine propre au système.

Ceci explique l'existence d'un quatrième système appelé : Le système des connaissances⁸³ ou patrimoine de connaissances, présenté dans la figure 9, ce sous-système est un système actif et possède deux activités principales :

- L'acquisition des connaissances
- La cognition; la transmission des connaissances acquises

⁸³H.Toukara dans sa thèse intitulée : *Gestion des Connaissances et Veille : vers un guide méthodologique pour améliorer la collecte d'informations* (2002), il est précisé que lorsque nous utilisons le terme "connaissance", nous entendons par là " les connaissances dans l'entreprise" . Pour nous la connaissance organisationnelle est le cœur du système de l'entreprise. Ce système est décrit à travers des méthodes de travail et des modes de management.

Figure 10: Le modèle OIIC fournit une vue systémique du système d'information et des flux cognitifs de l'entreprise.



Source: J.Y. Prax (2000), *Le guide du Knowledge management: concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, p 102

Ce sous-système est en interaction avec les autres sous-systèmes par des flux, ces flux⁸⁴ qui partent des sous-systèmes (SP, SI et SO) vers le système des connaissances correspondants aux activités de compétence (production des connaissances et enrichissement, au fur et à mesure du patrimoine de connaissance de l'entreprise), et des flux de cognition⁸⁵ qui partent du système des connaissances vers les autres sous-systèmes.

Maintenant que nous avons visualisé la circulation des connaissances au sein d'une entreprise, il nous sera plus facile de suivre leur diffusion. Par ailleurs, différents sont les modes de transfert des connaissances, nous en retenons :

⁸⁴ Ces flux peuvent être un individu, un groupe d'individus, des documents, un système informatique..

⁸⁵ Le processus de cognition correspond à l'appropriation implicite/ explicite de ce patrimoine en vue de l'utiliser dans le processus de transformation propre au système. Ces flux de cognition peuvent se développer volontairement (par l'apprentissage et la formation) dans des buts organisationnels bien déterminés et dans une optique d'appropriation des connaissances ou de leur circulation.

- **La formation** : La formation est une activité qui permet à l'employé d'apprendre les savoirs dont il a besoin, pour s'adapter aux exigences de son environnement professionnel, et atteindre ses objectifs. Elle vise à assurer une adéquation entre les compétences des salariés et les nouvelles exigences de leur entreprise.
- **Le coaching** : Le coaching est une pratique ou un métier, comme pour un thérapeute, un formateur ou un chauffeur. Pour que le coaching émerge en entreprise, encore faut-il que celle-ci voit dans ses collaborateurs des potentiels à développer et un capital sur lequel investir. Du point de vue du DRH, l'usage du coaching suppose donc que les hommes ne sont pas des ressources : ils ont des ressources humaines.
- **Le tutorat** : Le tutorat est une relation composée d'une part d'un expert possédant une compétence pertinente, qui est capable de transmettre ses savoirs, et d'autre part d'un apprenant qui souhaite acquérir les connaissances en question.⁸⁶
- **Les communautés professionnelles (les communautés de pratique)** : Nous pouvons les décrire comme un rassemblement de personnes constitué informellement. Ils fonctionnent sous forme de réseau, et ce dans le but d'échanger les idées, les connaissances, les compétences, les modes opératoires... Cette coopération revient au fait de partager des centres d'intérêts. Comme elle contribue à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour Leonard et Swap⁸⁷, le transfert des connaissances est plus relié à des formes de “*coaching*” qu'à la formation traditionnelle. Les coaches possèdent un savoir-faire du domaine qu'ils sont capables de partager avec d'autres: Les mentors peuvent coacher les novices à condition de bien vouloir coacher et à condition que les novices le veulent bien, car cela met en lumière leurs statuts de novice. Cette action de transfert requiert un coach expérimenté et habile, et un apprenti capable, qui a des récepteurs préparés dans son esprit et qui est capable d'apprendre.

⁸⁶ L. Sidhoum (2017), Les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne: cas : société nationale de l'assurance (SAA), Thèse de doctorat, Université d'Ottawa, Revue des sciences commerciales, numéro spécial

⁸⁷ W. Swap et al (2001), *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*. Journal of Management Information Systems ,p 95-114.

1-3-2-4- L'application des connaissances: L'accumulation des connaissances n'est pas la connaissance.⁸⁸ On ne gère pas la connaissance comme on range un objet, ce que l'on peut et doit faire, c'est manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider... Tous les outils du KM (socialisation, formalisation...) et les efforts doivent se focaliser sur l'optimisation de ces flux de transition, et non sur la capitalisation de stocks de connaissance, vite expirées et inutiles.

Le déploiement des connaissances consiste en la mise en pratique des connaissances acquises dans la résolution d'un problème ou pour faire face à une situation quelconque et, par conséquent, en créer de nouvelles. Elle vise à appliquer les bonnes connaissances, au bon endroit et au bon moment pour influencer une action ou prendre une décision⁸⁹. Il est important de prendre conscience que les connaissances portent des fruits lorsqu'elles sont appliquées, transmises et exploitées dans les processus de gestion et d'exécution. En outre, l'application des connaissances aide les individus et l'organisation à s'y retrouver dans un environnement mouvementé et fluctuant, elle permet d'assurer que les connaissances sont bel et bien appliquées par les acteurs dans leur travail quotidien.⁹⁰

Exemple d'application des connaissances :

Imaginez que vous recevez un appel d'offres d'un bailleur de fonds bien établi, vous utilisez votre savoir explicite pour rédiger une offre, en présentant des résultats de recherche, une analyse externe... Mais ce sont vos connaissances tacites qui vous aideront à adapter votre offre et comprendre ce que cherche réellement ce bailleur de fonds. L'exploitation efficace des connaissances permettra ainsi d'élaborer une offre plus détaillée, plus performante.

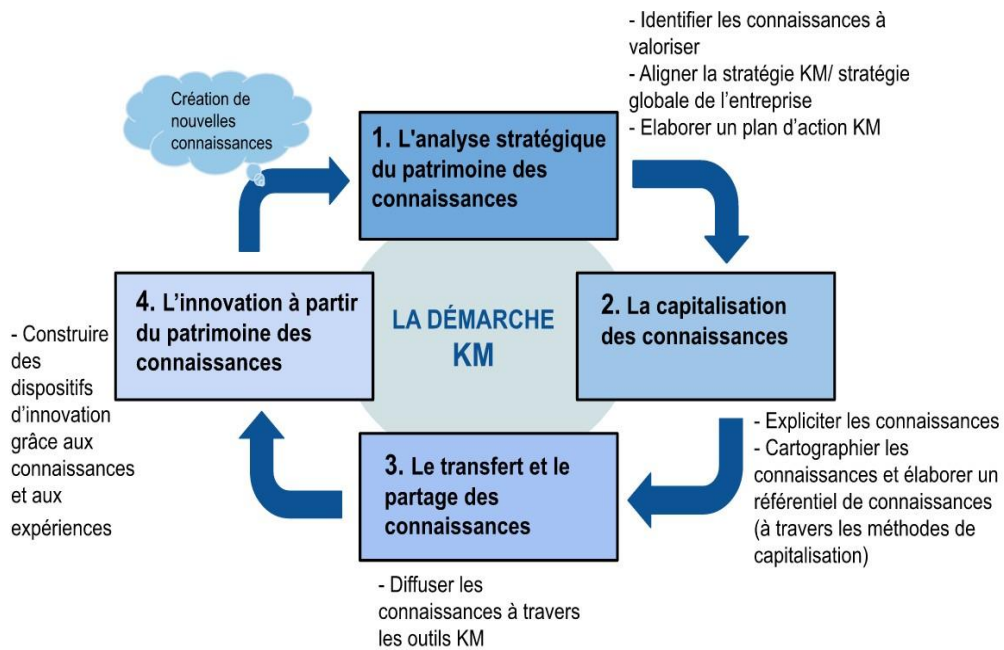
Ermine, dans son ouvrage *Les systèmes de connaissances* présente la démarche KM comme un cycle vertueux résumant les apports de la démarche KM:

⁸⁸ A. Manguel (2001), *Une histoire de la lecture*, J'ai lu

⁸⁹ T. D. Wilson (2002), *The nonsense of 'knowledge management'*, University of Sheffield, UK, Information Research, Vol. 8 No. 1

⁹⁰ S. Denning (2002), *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge organizations*, RSA Journal, vol 143, p 32-34

Figure 11: De l'acquisition des connaissances vers l'innovation



Source : modèle proposé par Ermine dans son ouvrage: *Les systèmes des connaissances* (2003)

“Rechercher dans le passé des lois d'évolution ou des facteurs d'innovation permet de mieux comprendre les mécanismes qui ont contribué à l'émergence de solutions innovantes et d'étudier la pertinence de ces facteurs pour le présent et le futur.”⁹¹ C'est dans l'interaction permanente entre les deux formes, tacite et explicite, de connaissances et l'actualisation de ces dernières que réside la dynamique de l'innovation organisationnelle.⁹²

⁹¹ S. Aries, B. Le Blanc et J.L.Ermine (2008). *MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes*, Hermès Science Publications-Lavoisier

⁹²J.Y.Prax, op.cit, p 215

Rappelons la différence entre le KM et le CI : Si le management des connaissances repose sur le fait de créer, développer, partager, stocker et valoriser les connaissances créées par une organisation. Le CI, quant à lui, se concentre sur les valeurs intangibles d'une entreprise, à savoir ses connaissances, son capital humain (employés), son capital relationnel (partenaires, clients, concurrents, ...) et son capital structurel (organisation, système de management de la qualité, etc.)⁹³

Section 2: La démarche Knowledge management:

La mise en place d'une démarche de GC permet en entreprise aux équipes de tirer parti des connaissances partagées et de prendre des décisions éclairées afin d'atteindre les objectifs. Il s'agit entre autres d'améliorer sa compétitivité et sa capacité d'innovation, construire une mémoire organisationnelle et augmenter son efficacité et son apprentissage organisationnel.

2-1- Les fondements de la démarche KM: Pour ce faire, la prise en compte des cinq leviers stratégiques, détaillés ci-dessous, s'avère nécessaire pour la mise en œuvre d'une GC efficace.

2-1-1- La stratégie KM: C'est la réponse à la question " Pourquoi faire du KM?". Si l'on veut qu'une démarche KM soit soutenue dans la durée, il faut d'abord lui donner du sens, une contribution évaluable à la réalisation de la stratégie de l'entreprise ou à des objectifs plus opérationnels, lui donner une dimension stratégique à cette démarche (la démarche KM).⁹⁴ Issue de la direction de l'entreprise, la stratégie KM est une partie intégrante, et émane, de la stratégie globale de l'entreprise⁹⁵.

⁹³L. Edvinsson et P. Sullivan (1997), *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*. European Management Journal, vol 14, p 356-364

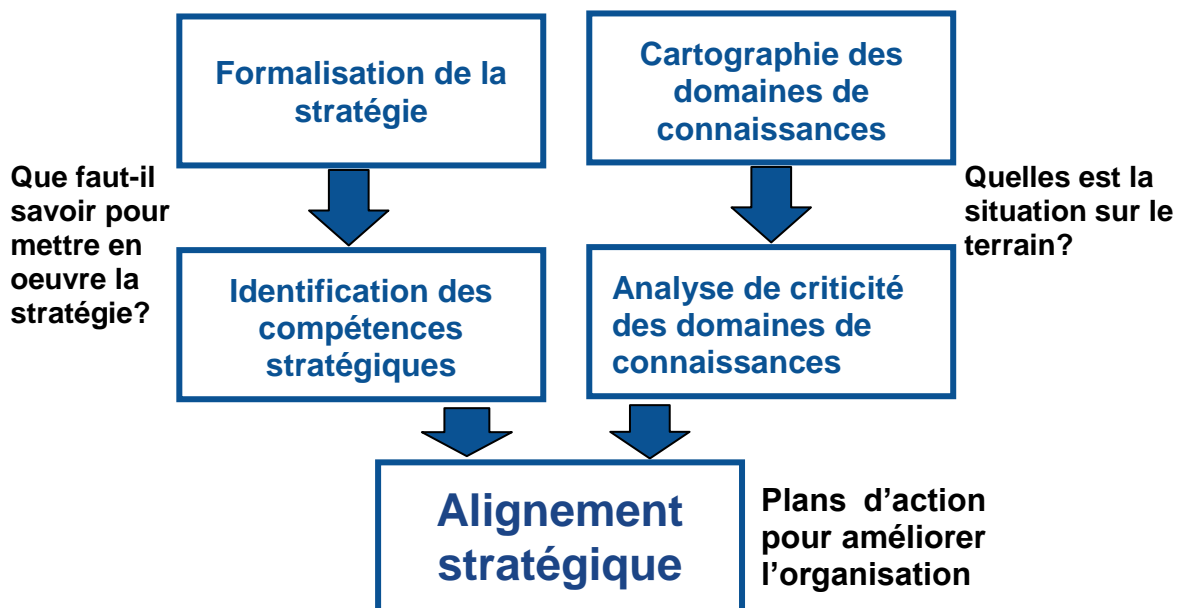
⁹⁴J.Y.Prax (2000), *Le guide du knowledgemanagement: Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, p 153

⁹⁵ K. Matsushita (1988). Fondateur de Panasonic et génie du management japonais, déclare " *Nous, les organisations japonaises, nous sommes post-tayloriennes...nous savons que le business est devenu si compliqué et la survie d'une entreprise si problématique, dans un environnement de plus en plus dangereux inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit mobiliser l'intelligence de tous ces acteurs dans l'élaboration d'une stratégie agile, adaptée au contexte et l'environnement dans lequel s'inscrit l'organisation, dans le but de réaliser les objectifs qu'elle s'est tracés..*"

Le point de départ de toute stratégie est un diagnostic des besoins et des objectifs ainsi qu'une analyse des ressources et disponibilités (en matière de connaissances). La stratégie GC pose des questions du type : Quelles connaissances doit-on valoriser ? Leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels? Comment les partager concrètement ? Pourquoi le faire ? La stratégie KM est un plan complet décrivant comment doivent être gérées les connaissances de l'organisation pour améliorer la productivité et l'efficacité. Bien ficelée, elle s'aligne avec les objectifs organisationnels et garantit à l'ensemble des équipes de l'entreprise un accès fluide à la connaissance.

Une stratégie KM réussie s'appuie sur une véritable capacité cognitive, en développant ses fonctions de veille tant externe qu'interne. Cette stratégie s'aligne par ailleurs étroitement sur les objectifs et finalités de l'entreprise. De ce point de vue, nous comprenons que la véritable ambition d'une stratégie KM dépasse la simple cartographie et la capitalisation des savoirs mais cherche à créer les conditions favorables pour que la connaissance et la compétence soient génératrices de valeur.

Figure 12: L'alignement stratégique



Source: Etabli par nos soins à base des travaux de Rifaat O. Shannak et al(2002), *Knowledge management strategy building: Literaturereview*, European Scientific Journal, July edition vol. 8, No.15

“ Most studies do not explicitly describe how Knowledge Management strategy is formulated and aligned with business strategies. It is generally acknowledged by experts in the area

that KM strategies must be aligned with the business vision, they must reflect why knowledge is important; knowledge managers must practice what they preach, and it must provide channels for discussion and allow for the flow of ideas.”⁹⁶

2-1-2- La culture KM : La culture de l'entreprise façonne les attitudes et les comportements des acteurs en matière de collecte, de gestion et de partage des connaissances. Nous allons y procéder à travers ces questions :

- La culture de l'entreprise encourage-t-elle le partage des connaissances ?
- Le personnel de “cette entreprise ” est-il plus susceptible de partager ou de garder sa propriété intellectuelle pour lui-même ?
- Qu'est ce qui favorise, ou empêche le partage des connaissances dans un groupe de travail?
- Comment créer une culture de partage de la connaissance ?

La culture de partage ne se discute même pas, elle est implicite. La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés de pratique. Par ailleurs, promouvoir une atmosphère de confiance, nécessite la prise en compte de certains éléments:

- Le sens de responsabilité (l'individu ressentira une certaine responsabilité à devoir partager son savoir avec le reste des membres), la conviction, la vision partagée et la perception du bénéfice.
- La réciprocité (le jeu du gagnant - gagnant) : l'individu accepte de donner ses idées et son expérience mais attend que les autres en fassent autant
- L'incitation et la performance (le sentiment que l'entreprise, ou l'équipe, est gagnante et offre des incitations pour favoriser et encourager le partage)
- La reconnaissance et la récompense (la visibilité sur la contribution des membres)

⁹⁶R.O.Shannak et al (2002), *Knowledge management strategy building; Literature review*, European Scientific Journal, July edition vol. 8, No.15

Ces facteurs contribuent à une performance du groupe, qui, elle-même contribue par une boucle de retour à la motivation des acteurs pour coopérer. Prax parle, dans son *manuel du knowledge management* p 118, d'une spirale de la confiance similaire à la roue de Deming.

2-1-3- Les individus : Le KM émane de la GRH: S'il l'on admet que la connaissance est un actif stratégique de l'entreprise, pourquoi ne pas admettre que l'individu noyau de la démarche KM, véhicule les connaissances à travers les échanges formels et informels. Une démarche KM consiste avant tout à manager des hommes porteurs de connaissances; leur motivation à s'inscrire dans des réseaux et des collectifs, dans lesquels ils vont tisser des liens.

Stricto sensu, la création, la diffusion et l'actualisation des connaissances est uniquement le fait des acteurs. Une entreprise ne peut pas créer elle-même de la connaissance sans individus. La GC n'est pas qu'au bénéfice des objectifs financiers de l'entreprise, donc aux actionnaires, elle doit également être au bénéfice des salariés et de leurs développement personnel.

Mettons-nous à la place de l'acteur dans une situation d'échange de connaissances avec un autre acteur, ce détenteur de la connaissance doit être motivé à le faire, convaincu du fait que ce partage lui apportera, à lui et à l'ensemble de l'organisation, un gain, qu'il soit tangible ou intangible, qu'il dispose entre les mains du bon outil et sache comment s'en servir.

2-1-4- Les outils KM⁹⁷: Les TIC sont des instruments et des méthodes, et non pas une solution miracle, ni une stratégie. S'ils sont bien choisis, les outils technologiques représentent de formidables leviers au fonctionnement collectif et aident à organiser, archiver et exploiter les connaissances explicites.⁹⁸ En effet, les outils de GC permettent de consolider et de stocker les connaissances accessibles afin que tous les collaborateurs travaillent à partir des mêmes données.⁹⁹ Les TIC contribuent dans la réduction des zones géographiques en

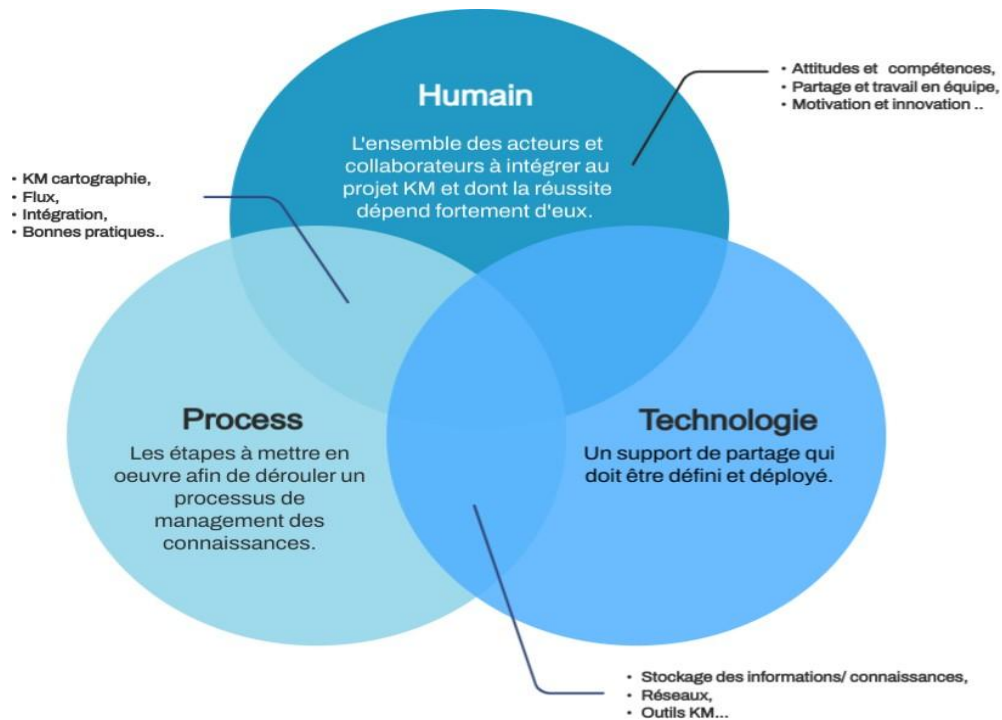
⁹⁷ Nous parlons des outils technologie de stockage et de diffusion des connaissances

⁹⁸ Due à leur dimension cognitive, il est, jusqu'à l'heure présente, impossible de gérer les connaissances tacites par les TIC.

⁹⁹ R Jeljeli, *Impacts des TIC sur le management des connaissances : Cas de l'Office National de la Poste Tunisienne*, Thèse de doctorat, Université Aix Marseille, 2014

reliant les individus entre eux, les incitant à mettre en commun leur savoir. Toutefois, à elle seule, les TIC ne peuvent pas être le début et la fin d'un projet KM.¹⁰⁰

Figure 13: Les composantes du Knowledge management



Source: Un modèle proposé par Dilip Bhatt dans, RiffatO.Shannak et al, op.cit, 2002

L'analyse du modèle du Bhatt¹⁰¹ représenté ci-dessus, permet d'appréhender les interactions entre ces trois éléments sur lesquels repose la GC; la technologie représente le support de partage qui doit être défini et déployé de manière efficace.

2-1-5- L'apprentissage organisationnel : (AO) : Au niveau du groupe, la connaissance créée

en interaction de dialogues puis partagée avec le groupe, l'apprentissage, quant à lui, se développe de façon autonome et collective par création et intégration des connaissances des acteurs.

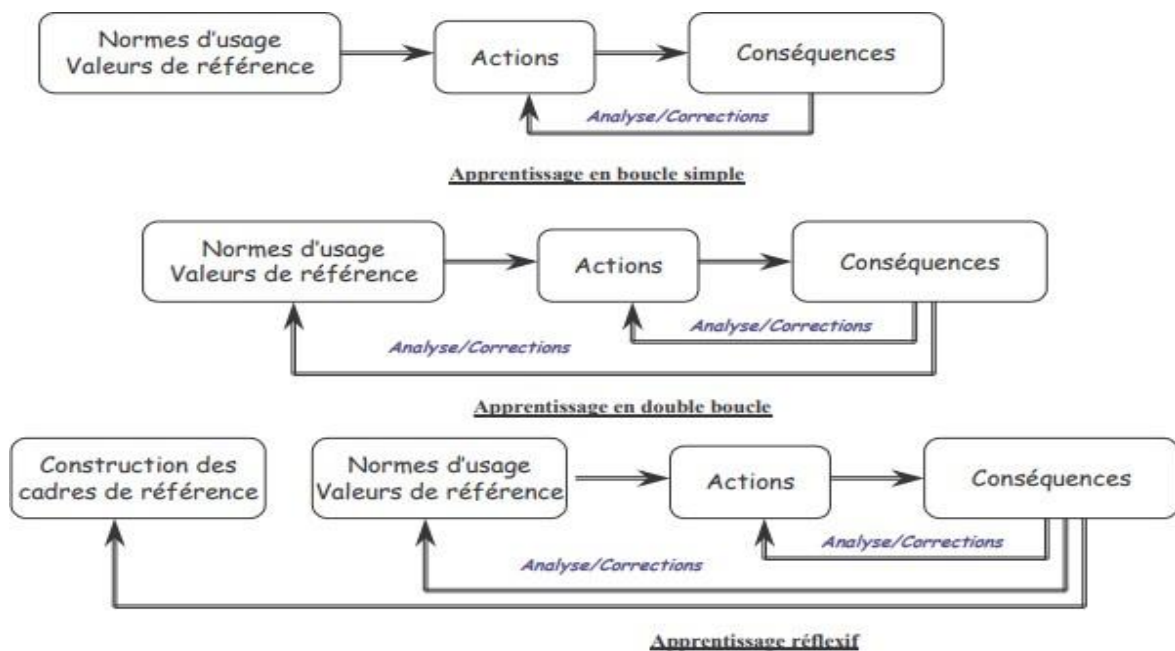
¹⁰⁰ G. Bennet et N. Jessani, *La boîte à outils sur l'application des connaissances*, Presse de l'université de Québec, 2011

¹⁰¹ D. Bhatt (2009), Excellence model and knowledge management implications, Business

Le processus d'apprentissage organisationnel est un processus de création des connaissances endogènes et collectives qui est à la base de l'évolution des connaissances.¹⁰² L'actuelle importance accordée à l'AO s'explique par le rythme et la complexité croissants du changement; Ce processus d'apprentissage endogène et collectif représente aujourd'hui le seul avantage concurrentiel durable pour les entreprises, ils estiment que les entreprises devraient envisager sérieusement de devenir des organisations apprenantes en se dotant de personnes capables de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances.¹⁰³

L'apprentissage au niveau de l'organisation peut être divisé en trois types de boucles différentes:

Figure 14: Les types d'apprentissage organisationnel



Source: J.L. Ermine, op.cit, p.166

L'AO simple boucle consiste à identifier et corriger les inefficacités, tandis que dans l'AO double boucle on teste systématiquement des hypothèses pour redéfinir la stratégie de base. Par contre, l'AO triple boucle demande aux acteurs de remettre en question et examiner

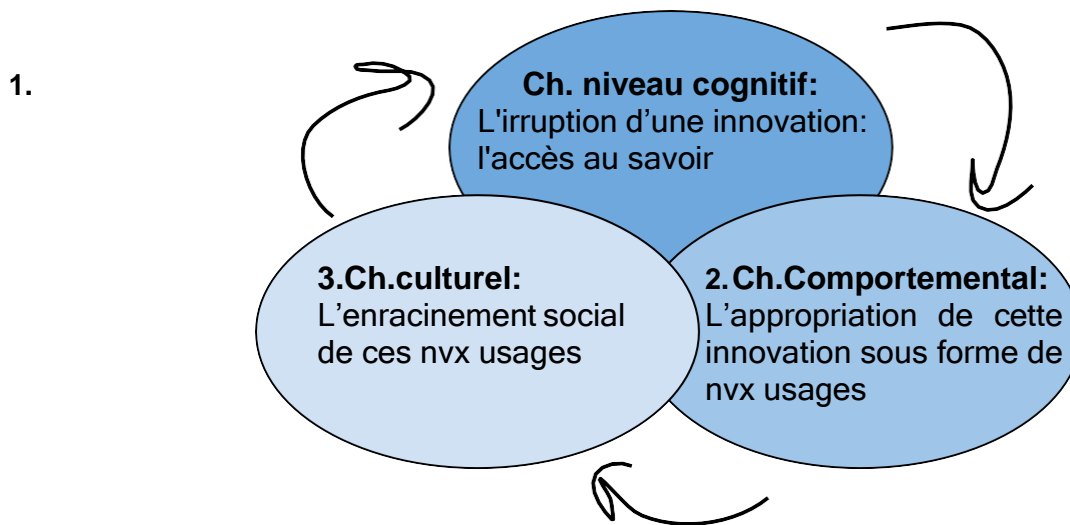
¹⁰² F. Leroy (1998), *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature*, Acte de la 7ème conférence internationale de l'AIMS

¹⁰³ J. Leplat (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, vol 4, p 9-72

d'une manière approfondie les fondements mêmes de l'organisation ! Cette pensée vise à créer des connaissances propres aux contextes pour orienter au mieux le travail.

- ❖ **La conduite du changement induit par l'AO:**¹⁰⁴L'implémentation de nouveaux process, outils et méthodes de travail permet avant tout de réaliser un retour sur investissement pour les entreprises. Cependant, quel que soit le changement organisationnel, il est important d'y apporter une dimension humaine et d'accompagner les équipes grâce à la conduite du changement afin de faciliter l'adoption de ces mises à jour. Dans l'entreprise engagée dans une démarche KM, le développement et la transmission des savoirs engendre des modifications nouvelles et une redistribution des missions et des responsabilités, cela suppose une conduite du changement qui ne va pas de soi et dont l'objectif sera de déterminer s'il y a vraiment un AO. La figure (Figure 15) suivante montre les temps nécessaires à la conduite effective du changement:

Figure 15: La spirale du changement



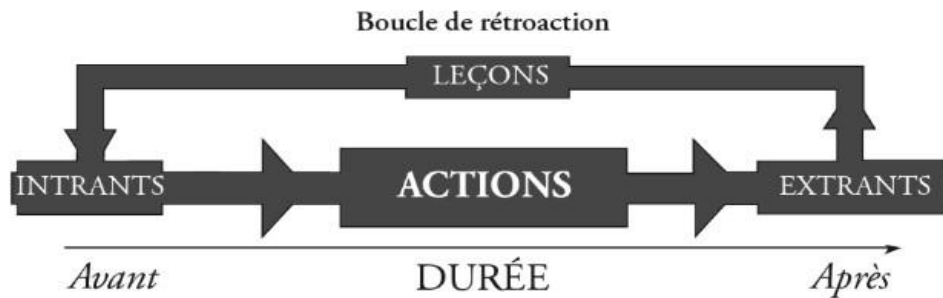
Source : J.Y.Prax, op.cit, p 128

L'erreur est la première source d'apprentissage. Il est plus productif d'apprendre avec des situations d'apprentissage direct, les apprentissages seront beaucoup plus efficaces et l'expérience directe apporte quelque chose dans la mémoire que les individus seront capables

¹⁰⁴J.Muller (1999), *Contribution à la conduite du changement en PME: Intégration de représentations organisationnelles au processus de changement participatif*, Institut National Polytechnique de Lorraine en Génie des Systèmes Industriels

de relier à des situations avec de très bons résultats.¹⁰⁵ La figure ci après(Figure 14) montre que l'AO est au coeur de chaque activité de l'entreprise; la capacité de reconnaître l'échec et la réussite permet de prendre des mesures pour corriger, modifier ou amplifier les actions à mesure que ces activités progressent et que les connaissances s'approfondissent: Pour chaque organisation, le seul échec est de ne pas apprendre !¹⁰⁶

Figure 16: La boucle de rétroaction



Source : Gavin Bennet et al, op.cit, p 198

Les termes AO et organisation apprenante sont quelquefois utilisés de façon interchangeable. Cependant, l'AO désigne certains types d'activités qui ont lieu au sein de l'organisation, tandis que l'organisation apprenante désigne l'organisation proprement dite¹⁰⁷. Une organisation apprenante¹⁰⁸ est une organisation conçue pour prodiguer des enseignements qu'elle utilise ensuite pour modifier ses principales activités¹⁰⁹. Mais qu'est ce qui favorise l'AO? Pour répondre à la question, nous devons revenir sur les caractéristiques de l'organisation apprenante, ainsi;

- La dynamique de cette dernière favorise le partage des connaissances, la rotation et la formation de ses acteurs.

¹⁰⁵ E. Tapissier (2019), *Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME*, Ecole nationale supérieure d'arts et métiers - ENSAM

¹⁰⁶ M. Q. Patton (1999), *Utilization focused evaluation in Africa, evaluation training lectures delivered to the Inaugural conference of the african evaluation association, Kenya*, p 13-17

¹⁰⁷ E. Tsang (1997), *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*, Human relations n°50, p73-89

¹⁰⁸ Une organisation est une organisation favorisant l'échange des connaissances, le repérage et l'enrichissement mutuel et le climat de confiance donnant ainsi une proximité aux acteurs, donc une visibilité immédiate à la contribution individuelle à la performance collective.

¹⁰⁹ A. Agarwal (2014), *Learning organization*, American Journal of Industrial and Business Management, vol4,n°3.

- La culture d'apprentissage et la conviction qu'un échec productif est préférable à une réussite improductive. S'ajoute à ces points la disponibilité des moyens financiers pour piloter un tel projet d'apprentissage, leadership participatif, des collaborateurs enthousiastes qui adoptent les meilleures pratiques.

Senge définit les organisations apprenantes comme “ des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble”.¹¹⁰ Une organisation apprenante est dès lors une organisation qui tente de développer ses ressources humaines à leur plein potentiel et qui fait appel à l'apprentissage pour améliorer ses résultats. Les fonctionnaires doivent améliorer leurs compétences de base par la gestion des connaissances, travailler comme des membres d'une équipe et s'engager en faveur d'une responsabilité partagée.

En résumé, nous pouvons parler de la relation de complémentarité entre ces cinq leviers, dire que chaque élément est relié à un autre, c'est un tout dont on ne peut dissocier chaque composant.

Ainsi, la GC est donc une fonction qui peut contribuer à faire fructifier un patrimoine commun de connaissances, de bonnes pratiques et de méthodologies au service de la performance de l'entreprise. Une fonction qui nécessite la volonté des individus à favoriser le partage des savoirs, le travail collaboratif et la transversalité au-delà des structures traditionnelles. Elle porte en germe une organisation au carrefour des réseaux, et des nouveaux métiers d'innovation.¹¹¹

2-2- Méthodes et outils de la gestion des connaissances : La GC est un domaine qui fait appel à une panoplie de disciplines et déploie un large éventail d'outils et de méthodes, nous citons dans ce qui suit les différents outils KM ainsi que les méthodes de la GC.

2-2-1- Les outils KM: Depuis plusieurs années, plusieurs chercheurs ont mis l'accent sur les changements organisationnels associés aux TIC. Eric Brousseau et Frédéric Moatty estiment que d'une certaine manière, ces technologies peuvent être considérées comme la production

¹¹⁰ P. Senge (1990), *The 5th discipline : the art and practise of the learning organization*, NY Doubleday(ce document de ref a été révisé en 2006)

¹¹¹D.Aurélié et al (2012), *Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise*, Documentaliste-Sciences de l'Information, vol 49

endogène de systèmes économiques et sociaux où la division du travail s'est heurtée à des difficultés de coordination auxquelles on a tenté d'apporter des réponses technologiques.¹¹² Toutefois, certains travaux mettent, au contraire, l'accent sur l'idée que les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux entreprises d'améliorer leur adaptation face aux mutations de l'environnement.

TIC et développement des compétences:¹¹³

Comme les TIC entraînent des changements, les travailleurs doivent être capables de s'adapter et de modifier régulièrement leurs façons de travailler. Pour cela, la formation est une des principales solutions d'accompagnement du changement. Cette forme d'apprentissage formel est toutefois moins importante que les apprentissages informels par essai, tâtonnement, expérimentation... Au total, les TIC sont passées du statut " d'outils utiles" à celui de " prérequis indispensables" à l'exercice d'un métier. Ainsi, les TIC ont pris énormément d'importance et deviennent un véritable critère d'évaluation.

La connaissance étant devenue à la fois un support et un facteur important du changement organisationnel, l'intérêt des TIC se situe dans la possibilité de générer une importante base de connaissances interactive et facilement accessible et exploitable par les utilisateurs. En effet, les TIC doivent être regardés sous l'angle des fonctions et services (Figure 15), qui justifient leur utilisation dans des problématiques de la GC.

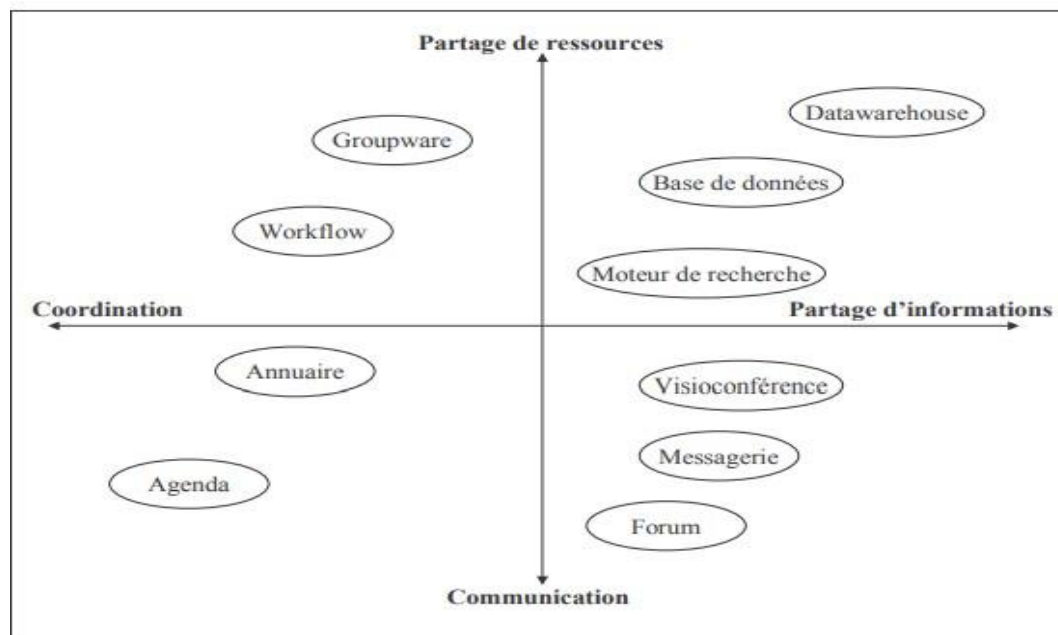
Les fonctions attachées au TIC sont de 4 sortes; la communication, la coordination, le partage de ressources et le partage d'informations.¹¹⁴ Parmi ces services, on peut distinguer des fonctions de base se limitant aux logiciels pour la communication et les fonctions à valeur ajoutée fondée sur les systèmes d'information de l'organisation. Ces services, résumés par Ermine, sont représentés dans la figure ci-dessous:

¹¹² E. Brousseau et F. Moatty (2003), *Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales*, cité par Alain Rallet et Joëlle Farchy dans *Technologies de l'information et de la communication : approches croisées*, Revue sciences de la société, n° 59, p. 3-32.

¹¹³P. Amblard et Lydie Rollin (2010), *TIC et développement de compétences : une réalité conditionnée*, Questions Vives, vol 7, n°14, p 17-35

¹¹⁴J.L.Ermine, op.cit, p.166

Figure 17: Les services des TIC



Source: J.L. Ermine, op.cit, p 36

C'est l'ensemble de ces services qui fait que les technologies permettent aux collaborateurs d'une entreprise de partager des connaissances et de travailler de manière coopérative notamment à travers des communautés de savoir.

Nous allons expliquer, dans ce qui suit, le lien étroit et l'interconnexion entre les TIC et la GC;

2-2-1-1- Le portail: Le portail, outil fédérateur d'informations et de connaissances et dont la mission principale est la diffusion d'informations et satisfaire une communauté d'utilisateurs.

Piloté par les communautés, cette plateforme favorise les interactions et rassemble en un même point un ensemble de données et d'informations issues de sources diverses, internes ou externes à l'organisation. Il permet notamment aux utilisateurs l'accès aux autres outils.

2-2-1-2- Le groupware: Une combinaison de technologies, de personnes et d'organisation qui facilite la communication et la coordination nécessaire à un groupe pour réaliser son travail de manière collective et efficace et atteindre un but partagé tout en assurant un gain pour chacun de ses membres.¹¹⁵

Un groupe est un logiciel qui permet à un groupe d'individus de partager des informations et des documents à distance, on peut en distinguer :

¹¹⁵ J.C. Courbon (1993), *Systèmes d'information: données, modèles, communication*, InterEditions

- Les messageries électroniques: Permettent d'envoyer un message à un ou plusieurs destinataires dans leur boîte aux lettres électroniques personnelles, c'est un outil de communication par excellence Et qui a été utilisé depuis bien longtemps au sein des organisations car il constitue l'infrastructure de base du groupware.
- Les forums de discussion: Les News Groupe constituent des espaces de rencontres virtuelles qui permettent aux individus de communiquer. Ces forums sont généralement composés de différents sujets de discussion correspondant chacun à un échange sur un sujet au projet particulier.
- Les visioconférences: Toujours dans le thème de la réduction des zones géographiques, les visioconférences permettent une véritable collaboration au sein de l'entreprise. Ces rencontres virtuelles via l'outil informatique permettent à chaque participant de dialoguer avec ses interlocuteurs.
- Les agendas partagés: Ces logiciels permettent de trouver un créneau horaire pour une réunion - physique ou virtuelle - en quelques clics, et sans déranger les personnes concernées.

2-2-1-3- Les bases documentaires partagées:

Permettent la mise en commun des informations qui, pourraient être exploitables, doivent rester cohérentes, de qualité et rapidement accessibles. elles sont gérées par des outils de gestion électronique des documents mais aussi par des outils de gestion de contenu et de GC, à savoir;

- Le workflow: Cet outil prend en compte les données intrinsèques au processus et permet ensuite de gérer l'enchaînement des opérations réalisables par les acteurs. Ce type de fonctionnalité nécessite une adaptation spécifique au processus et aux tâches existantes dans l'entreprise.

2-2-1-4- La recherche d'informations:

- Les moteurs de recherche: Ces sources d'informations mettent en œuvre, dans des environnements techniques variés, des fonctions de recherche.
- La veille: Considérée comme génératrice d'idées et donc de nouvelles connaissances; la surveillance permanente et attentive de l'environnement permet d'obtenir des informations exclusives. Elle permet ainsi d'actualiser et vérifier la validité des connaissances détenues par les acteurs de l'entreprise.

→ La cartographie¹¹⁶:

Représente un moyen d'identification et de représentation récapitulative de toutes les connaissances de l'entreprise, elle facilite ainsi l'accès au documents¹¹⁷ grâce et permet de mettre en évidence les domaines d'expertise de l'entreprise pour une utilisation optimale des ressources.

En amont de toute démarche KM, la cartographie des connaissances a pour but de mettre en valeur des connaissances critiques de l'entreprise.

2-2-1-5- L'expertise:

→ Un type de fonctionnalités dédié à la gestion organisationnelles des ressources, les ressources humaines principalement, elle comporte notamment les fonctionnalités de la gestion des compétences qui est censée fournir les moyens d'identifier les compétences des collaborateurs, pour en gérer l'évolution en termes de mobilité, de formation, de recrutement et déterminer l'évolution des compétences nécessaires.

2-2-1-6- La gestion électronique documentaire:

L'application informatique qui organise et gère des documents et des informations de l'entreprise sous forme électronique.

La gestion documentaire se donne pour objectif la gestion de l'ensemble des documents dans les différents étapes éditorial (acquisition, création, diffusion, archivage), elle permet d'indexer et de classer des sources documentaires internes ou externes; elle permet d'accéder de façon sélective à des documents en quelques secondes, là où une recherche manuelle des dossiers aurait nécessité plusieurs minutes, voire plusieurs heures.¹¹⁸

2-2-1-7- Les outils de diffusion: Quel est l'intérêt de collecter l'information si elle n'est pas diffusée? Les outils cités ci-dessus prennent sens grâce aux différents réseaux permettant leurs utilisation, le partage des informations et des connaissances se fait concrètement par :

→ L'internet: Un réseau interconnectant elle est chaude mondiale des systèmes informatiques selon un jeu de protocole de communication en commun. Internet a connu un développement flagrant en simplifiant les échanges d'information

¹¹⁶ Le référentiel des connaissances représente une vitrine des connaissances de l'entreprise, ce document synthétique reflète la réalité du patrimoine des connaissances facilitant ainsi l'identification des forces et lacunes de l'entreprise en matière des connaissances.

¹¹⁷ " La cartographie des connaissances est liée au domaine de la fouille des données ou ce que l'on appelle Le data mining qui consiste à rechercher automatiquement de grandes quantités de données afin d'extraire des connaissances à partir de ces données" dans S. Tufféry (2012), *Data mining et statistique décisionnelle: l'intelligence des données*. Editions Technip, p 30

¹¹⁸ R. Dieng, O. Corby et al (2001), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, Dunod, p 372

électroniques ainsi que l'accès à celles-ci.

- L'intranet: Un réseau permet aux acteurs de l'entreprise d'interagir et de faire passer des documents numériques.

Le réseau est toutefois privé et l'accès est généralement réservé au personnel d'une entreprise. Il est possible d'y accéder via une connexion internet ou sans, selon l'organisation interne de la société. D'ailleurs, Intranet est en général invisible pour l'extérieur. Les connexions publiques sont automatiquement refusées.

- L'extranet: une extension du réseau Intranet et devient indispensable là où l'Intranet atteint ses limites. Cette technologie permet d'étendre la confidentialité des données de l'entreprise à l'extérieur. Le réseau reste toutefois privé et autorise l'accès aux personnes sélectionnées uniquement. Cela concerne entre autres les partenaires de l'entreprise : fournisseurs, clients, collaborateurs externes, etc. Ces tiers accèdent généralement au réseau à travers un compte protégé par un mot de passe.

Les transferts et les échanges de connaissances se font maintenant à la vitesse de la lumière et parcourent notre terre sans frontière. Ainsi les TIC deviennent l'allié de l'homme en facilitant une nouvelle forme de communication.

Au-delà des aspects liés au traitement de l'information, les TIC sont un puissant moyen de mise en relation des individus et des groupes, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, d'échanges économiques, ou encore d'échanges ou de réception d'information, les outils du KM sont des facilitateurs de production, et de démultiplication de connaissances explicites autour d'elles, s'organisent des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation et d'innovation.¹¹⁹

Nous tenons à préciser que la GC ne doit pas être assimilé aux TIC, comme nous l'avons précédemment expliqué dans la Figure (11) :

Les connaissances et le savoir d'un individu peuvent être développés si l'on accumule son contenu et qu'on fait en sorte que d'autres acteurs le comprennent et l'utilisent aussi.

Mettre en œuvre un projet de GC ne se réduit pas à la simple utilisation ou mise à disposition d'outils informatisés (Intranets, bases de connaissances...). Ces outils sont

¹¹⁹C.G. Gonzague, (2018). *Le knowledgemanagement: Un levier de transformation à intégrer*. De Boeck Supérieur, p 57-79

certes très utiles or la réussite d'un tel projet suppose avant tout d'encourager et de soutenir une culture de capitalisation, de partage et d'enrichissement organisationnel mutuel.¹²⁰

2-2- Les méthodes de pilotage du KM:Nous allons citer dans ce qui suit les différentes méthodes de capitalisation et de modélisation des connaissances.

2-2-1- Les méthodes de capitalisation des connaissances:Les méthodes¹²¹ de capitalisation des connaissances consiste à fournir un recueil formalisant la connaissance individuelle d'un expert ou collective d'un métier, le choix d'une méthode se fait ainsi pour chaque situation de travail. Afin de faciliter la compréhension des méthodes, nous proposons un tableau récapitulatif des différentes méthodes :

Tableau2:Une comparaison des différentes méthodes de formalisation d'une mémoire d'expérience

	REX	MEREX	CYGMA
Origine:	CEA	Renault	Kade-Tech
Application des références:	Nucléaire aéronautique	Ingénierie automobile	Conception industrielle. Bureau d'étude.
Processus de recueil:	-Entretiens d'experts. -Analyse des documents	- Entretiens	- Entretiens - Analyse de documents
Typologie des connaissances analysées:	Objet Point de vue Terme	-Résolution d'incidents - Expérience - Règle	- Ontologie - Règles - Activité
Produit livré:	Mémoire individuelle d'expérience Lexiques, vues	Mémoire d'incident ou d'expérience. Cahier de règles.	Mémoire métier. Livre sémantique Cahier des règles Manuel opératoire
Processus de mise à jour:	Ajouts d'éléments et de vue	Check-lists, suivi des fiches.	Modélisation

¹²⁰Y.Benabderrahmane (2012), *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations: cas de l'Algérie*, Université Paul Valéry - Montpellier 3, p.66

¹²¹Flash-back: À l'origine, les premières applications de la GC proviennent des bureaux d'études aérospatiales et nucléaires et les grands groupes chimiques. Il était important d'une part de décloisonner la connaissance ou de la libérer d'un seul et unique possesseur, et d'autre part, de conserver l'expertise des ingénieurs quittant l'entreprise ou changeant de service.

Outil support:	Rex	Base MEREX	Non défini
----------------	-----	------------	------------

Source: J.Y. Prax, op.cit, p 299

Ces méthodes traitent les problèmes liés à la GC, de multiples points de vue, et qui sont par la suite abordés et de nombreux exemples d'applications et de mises en œuvre sont présentés, notamment à travers les méthodes CommonKADS, KOD et MKSM.¹²²

2-2-2- Les méthodes de modélisation des connaissances de l'entreprise: Lorsque l'on veut visualiser notre pensée, nos expériences ou nos connaissances, il nous faut des principes de conception différents (de celles des cartes géographiques) pour construire "une carte métaphorique" qui représente adéquatement ce qui est par nature invisible et intangible.¹²³

Les attributs visuels doivent donc dimensionner la connaissance: transformer cette connaissance invisible et intangible en quelque chose de visible, concret et signifiant. C'est le domaine du "Mindmapping" qui recouvre des représentations telles que les cartes conceptuelles, les cartes sémantiques, les cartes cognitives et les cartes de connaissances.

La cartographie des connaissances est un processus d'abstraction; cette représentation graphique se compose d'un ensemble de concepts reliés entre eux par des liens de causalité, d'influence, de proximité, de similitude, d'analogie ou autre.¹²⁴

Elle a pour but d'identifier et mettre en valeur le patrimoine des connaissances critiques de l'entreprise¹²⁵; l'idée sous-jacente est que l'ensemble des connaissances de l'organisation doivent être étudiées et conçues en transférant certains attributs de la connaissance tacite ou explicite sous une forme graphique, facilement compréhensible par les utilisateurs finals.

Les entreprises désireuses de gérer leur patrimoine de connaissances doivent en faire une analyse fine afin de déterminer quelles sont les connaissances qu'elles doivent capitaliser et pérenniser. Dans son Manuel Du Knowledge Management, Prax répertorie les méthodes de cartographie plus utilisées, à savoir la méthode MKSM/MASK, la méthode CommonKADS, la méthode KOD et la méthode KALAM, mise au point par Prax Lui-même.

¹²² R. Dieng, op.cit, 351

¹²³ T. Tounkara et J.L. Ermine (2008), *Méthodes de cartographie pour l'alignement stratégique de la gestion des connaissances*, Hermès Science Publications-Lavoisier, p.133-181

¹²⁴ H. Sims et D. Gioia (1986), *The Thinking Organization: dynamics of organizational social cognition*, Jossey-Bass

¹²⁵ I. Saad et al (2005), *Locating The Company's Crucial knowledge to Specify Corporate Memory : A Case Study in an Automotive Company*, Workshop Knowledge Management and Organizational Memory, International Joint Conference on Artificial Intelligence, p 1-10

Nous résumons, ci-dessous ces démarches et dont la finalité est de contribuer à la définition d'une stratégie de gestion des connaissances dites critique:

- **La méthode MKSM/MASK (Method for Knowledge System Management) ;** conçue en 1996, par Jean-Louis Ermine, la méthode fut appliquée pour la première fois en 1993, elle a été utilisée pour capitaliser les connaissances de chercheurs approchant l'âge de la retraite dans trois domaines: Les essais nucléaires, les neutrons rapides et l'enrichissement de l'uranium par laser.

La démarche de MKSM/MASK ne se réduit pas à un seul modèle, elle consiste à modéliser les connaissances selon divers points de vue auprès des « sources de connaissances » de l'entreprise¹²⁶ (les détenteurs de savoirs, experts, spécialistes...) afin de les organiser dans un système complexe appelé « système de connaissances » ou « patrimoine de connaissances ». Cette méthode a pour but d'observer et maîtriser les connaissances, le but est d'avoir une vision correcte sur les décisions à gérer et les critères de décision.

- **La méthode commonKADS(Knowledge Acquisition and Documentation Structuring);** une méthode d'analyse et de modélisation des connaissances partagées dans laquelle le cycle de vie de la connaissance et l'interaction: système- utilisateur traîne une place centrale. Inventée en 1985, dans le cadre d'un projet Esprit 1¹²⁷. l'objectif de cet outil étant de proposer un processus d'acquisition des connaissances d'une entreprise dans le but de modéliser l'ensemble de ces dernières.
- **La méthode KOD (Knowledge Oriented Design);** a été établie par Claude Vogel, elle consiste à développer des systèmes à bases des connaissances. Elle repose sur trois modèles (le modèle pratique, cognitif et informatique) et trois paradigmes (l'être, le faire, le dire).¹²⁸
- **La méthode KALAM (Knowledge And Learning in Action Mapping);** a été mise au point par Jean-Yves Prax et appliquée dans les domaines du nucléaire, de la chimie, de la logistique et des finances. Elle n'a pas pour but de capitaliser toutes les connaissances d'une entreprise mais de repérer ses compétences cruciales en les cartographiant. La différence avec les autres méthodes (MKSM, KADS), c'est qu'elle

¹²⁶ J.L. Ermine et al (1996), *MKSM Méthode pour la gestion des connaissances*, Article paru *Ingénierie des systèmes d'information*", AFCET-Hermès, vol. 4, n° 4, p 541-575

¹²⁷ R. Dieng et al, op.cit, p 324

¹²⁸ C. Vogel (1990), *Une méthode pour le recueil et la modification des connaissances*, Journée internationale sur les systèmes experts et leur application, Avignon

met la dimension humaine au cœur de son dispositif : il n'y a pas que la représentation qui intéresse mais aussi la dimension participative, communautaire et la capacité de réappropriation de la méthode (la réingénierie).

C'est dans un contexte de développement croissant du concept d'entreprise que la maîtrise et la valorisation des connaissances et du savoir propre à une entreprise est devenue capitale au sein du monde industriel. Les méthodes, présentées ci-dessus, laissent une certaine flexibilité, permettant à leurs utilisateurs d'exprimer leur capacité cognitive dans un cadre partiellement contraint¹²⁹. Dans certaines situations, cette flexibilité n'est pas souhaitable. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de réaliser des tâches répétitives suivant une méthode connue et rigoureuse.

Notre recherche nous a conduits à étudier sept méthodes ainsi que les outils KM associés permettant d'assurer la valorisation et le partage des connaissances dans une organisation.

2-3- Les approches et les segments du KM : Ce titre traite les approches de la GC ainsi que les majeures finalités qui résultent de la démarche KM.

2-3-1- Les approches de la GC : La GC peut être définie comme un processus visant à gérer les différentes phases du cycle de vie des connaissances. Ainsi, elle peut être vue comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle du savoir-faire de l'entreprise.¹³⁰ Il existe deux principales approches pour l'introduction du KM en entreprise, l'une centrée sur les systèmes et l'autre centrée sur les personnes, on parle donc de l'approche technique et sociale du KM.¹³¹(Les appellations des approches diffèrent d'un auteur à un autre, Zieba dans ses ouvrages parle de l'approche ingénierie et l'approche émergente.)

Tableau3: Les approches du KM

	Que gérer?	Comment gérer ?
Approche technique (instrumentale) :	Gérer les connaissances des individus et en faire un objet de gestion. Dans cette perspective, on s'intéresse essentiellement à la connaissance explicite et transférable.	Dans cette perspective, la connaissance peut systématiquement être formalisée à travers un processus de codification, les SI et les TIC y

¹²⁹ L. Louis- Sidney (2011), *Les modèles et outils de capitalisation des connaissances en conception : Contribution au management et à l'ingénierie des connaissances chez Renault*, École Centrale Paris

¹³⁰R. Robert., F. Bernard et K. Michel (2016), *Système d'information et management des connaissances*, Vuibert gestion, p. 181-23

¹³¹Z. Malgorzata, (2016), *Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-studyresearch*. Journal of Knowledge Management vol 20, p 292–307.

		jouent un rôle primordial. Exemple: Verbaliser les expériences dans des fiches de retour d'expérience.
Approche sociale:	Gérer les connaissances tacites	Socialisation (langage commun cognitif)

Source : Réalisé par nos propres soins à base de nos connaissances

L'un des facteurs déterminants la réussite d'une démarche KM consiste à adopter un mode de management dual, avec la fois, la prise en compte de la facette "instrumentale" de la connaissance, basée sur l'information avec le recours au TIC et la prise en considération de la facette "sociale" de la connaissance, à savoir : la contextualisation, la personnalisation et le caractère tacite des connaissances.

Corso et Paolucci¹³² proposent quatre dimensions pour caractériser les deux approches: niveau dissémination, étendue, niveau d'abstraction et degré d'articulation, résumées dans le tableau ci-dessous:

Tableau4: Dimensionner les approches du KM

	La vision technique	la vision sociale
Niveau de dissémination	Centrée sur les individus et les contenus.	Centrée sur les groupes et le réseau
Etendue des connaissances	Composant	Architecture
Niveau d'abstraction	Faible	Elevé
Degré d'articulation	Ancré	Tacite
Les principaux véhicules du transfert de connaissances	Solutions informatiques	Personnes et méthodologies

¹³²C. Sargis(2011), *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?*Management & Avenir, vol 44,p 60-77.

Exemples d'entreprises :	<p>- Orange: Mise en place d'IDclic, une boîte à outils sur l'intranet de l'entreprise, qui consiste en une procédure d'innovation participative ouverte à l'ensemble des salariés du groupe.</p> <p>-La société générale: Formalisation des savoirs tacites de 15 métiers à savoir informel stratégique non codifié pour anticiper la transmission des connaissances dans le cadre des départs en retraite massifs.</p>	<p>- Danone:Mise en réseau des salariés avec la "Networking attitude" pour les 8400 managers du groupe répartis dans le monde entier. Création d'un "who'swho", mise en place d'une "market place", diffusion des "Nices stories"</p> <p>- Vallourec:Animation des communautés de pratique et mise en réseau par le knowledge manager.</p>
---------------------------------	--	--

Source: Corso et Paolucci (2001), page 132, cité dans Caroline Sargis, *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? Management & Avenir*, vol 44,p 67

2-3-2- Les segments du KM:Faut-il faire une longue liste d'enjeux suffisamment convaincants pour justifier la nécessité de la mise en place d'une démarche KM ?

La GC ne s'agit plus de réorganiser l'entreprise, d'optimiser ses processus, d'améliorer ses moyens de communication notamment son système d'information. Cela serait du domaine de l'organisation et de la gestion de l'entreprise. Elle s'agit surtout d'apporter à chacun de ces objectifs, tous tendus par l'amélioration des performances de l'entreprise, un facteur de création de richesse fondé sur le renforcement des compétences de ses employés.

En donnant accès aux savoirs et aux savoirs-faire de l'entreprise, en établissant les conditions favorables à l'échange de l'information et au partage des connaissances, le « Knowledge Management » contribue à forger les compétences nécessaires pour faire face aux défis de la mondialisation, de la libération de l'économie et des transformations de l'entreprise en entreprise étendue.¹³³Les connaissances de l'entreprise dans tous les domaines (recherche et développement, production, achats, marketing, comptabilité, finances, etc.) deviennent une ressource à gérer au même titre qu'un parc de machines ou que les compétences des salariés.Cette évolution de la pensée stratégiqueet font comprendre que la gestion et la production de

¹³³ D. Benmahamed, op.cit, p1-10

Connaissances ne sont plus seulement du ressort des centres de recherche, de ce point, faisons un tour d'horizon des enjeux de la GC les plus fréquents:¹³⁴

A- L'optimisation des process: La question du retour sur investissement du KM en entreprise est légitime en soi, car si une initiative de KM n'a pas pour finalité ultime une capacité accrue à résoudre les problèmes des clients, et donc à améliorer leur satisfaction et à développer les ventes, on peut douter de sa pertinence. Cultiver le savoir est la condition d'une action efficace, une sorte de police d'assurance contre les mauvaises idées qui mettraient l'entreprise en danger¹³⁵ Une entreprise choisit de lancer une démarche KM lorsque l'enjeu devient la pérennisation de l'accès à l'intelligence collective, au-delà des simples moments de rencontres. Ainsi la capitalisation des connaissances, la diffusion des bonnes pratiques et la diminution des erreurs répétitives permettent de rendre l'activité quotidienne des acteurs plus efficace et plus performante.

-Pour un transfert efficace des connaissances et des expériences: ¹³⁶L'approche émergente consiste à laisser des pratiques de la GC apparaître et se développer. Chaque acteur de l'entreprise va développer des méthodes relatives à la GC (sans forcément comprendre qu'il s'agit de management des connaissances) afin de mieux réaliser son travail.

B- L'aide à la décision: L'amélioration de la décision par le biais d'une intégration des différents points de vue des acteurs, et les différentes sources de connaissances. Pour faciliter la compréhension de cet élément, nous tenons d'abord à préciser que la caractéristique principale de ce segment est que le processus de décision s'appuie sur la création de sens par le tissage des liens entre les informations différentes, issues de point de vue éloignés souvent incomplets. Nous comprenons que l'information ne fait pas la décision mais contribue à sa modélisation. Dans un monde de globalisation économique, de complexité croissante, l'entreprise découvre qu'elle ne peut plus assurer, toute seule, sa survie et son développement, et que sa performance dépend de sa capacité à s'inscrire dans un jeu de coopération gagnant - gagnant, avec d'autres partenaires.

¹³⁴ Regroupés sous quatre points fondamentaux: optimisation des processus, aide à la décision, valorisation du capital intellectuel et enfin l'innovation.

¹³⁵ F. Louati et L. Hikkerova (2020), Gestion des connaissances, structures organisationnelles et compétitivité dans les PME tunisiennes, *Varia*, vol 35, p 103

¹³⁶ L'approche émergente est une approche bottom-up et provient de l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du contexte et de son environnement. Elle résulte de choix dictés par des opportunités ou par des contraintes.

C- La valorisation du capital intellectuel: Créer de la valeur par les compétences:

Identifier et développer les compétences¹³⁷ et les connaissances cruciales pour les valoriser en tant que telles. L'organisation doit préserver, valoriser mais surtout déployer le savoir pour s'assurer une évolution et compétitivité réelle.

D- L'innovation: L'attendu fondamental de la démarche KM:

Prax suppose qu'une utilisation optimale des connaissances (accumulées) que détiennent les acteurs d'une organisation serait une source considérable d'innovation. Ces connaissances accumulées, déjà existantes, qui conditionnent les idées futures et amènent ainsi à l'innovation.¹³⁸ L'innovation se fait par le biais des connaissances nouvelles résultant de la combinaison, de la fertilisation croisée d'idées, d'informations et d'expériences. Les entreprises les plus performantes innoveraient différemment, loin des paradigmes traditionnels. L'innovation n'est pas limitée à une taille d'entreprise ou une activité économique spécifique: Qu'il innove qui le peut!

La gestion des connaissances est-elle réservée seulement aux grandes entreprises ou peut-elle également concerner les PME ? Les PME sont un environnement propice à la GC, en particulier du fait de leur taille, de leur habilité à absorber des savoirs externes, et de leur flexibilité.

Le KM apporte de nombreux avantages aux PME, mais reste difficile à mettre en place, à cause du manque de moyens des PME, et faute de disponibilité de méthodes adaptées à des PME. En effet, les KMS existants sont généralement destinés aux grandes entreprises, qui présentent des différences notables avec les PME dans la réalisation du KM. De plus, les études orientées vers les PME sont principalement destinées aux milieux académiques et non pratiques. Il apparaît aussi que des PME a priori semblables mettent en place des KMS très différents, du fait de leurs besoins et de leurs caractéristiques qui diffèrent de l'une à l'autre.¹³⁹

¹³⁷ Il est important que le management des compétences se situe comme un prolongement naturel de la GC.

¹³⁸ Nous parlons ainsi de l'hypothèse de la dépense du sentier, proposée par Coriat et David, et qui stipule que l'innovation est un processus de création technologique endogène et cumulatif

¹³⁹E. Tapissier (2019), *Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME*, Arts et Métiers ParisTech.

La GC n'est pas une finalité en soi, c'est plutôt une approche au service de plusieurs finalités. De ce point de vue, le titre suivant s'intéresse à la GC en Algérie, entre une réalité et une ambition.

2-3-3- Les facteurs de réussite et d'échec d'un projet KM : Nous pouvons résumer les facteurs de succès d'une démarche KM en une simple équation :

(Approche social + Approche technique = réussite du projet KM). Pour tirer profit de la dualité du KM, l'entreprise doit adopter les deux approches en parallèle ; d'un côté, faire des connaissances organisationnelles un objet de gestion par le biais de la codification, gérer et les connaissances tacites par la socialisation. Ces deux approches ne se contredisent pas, elles sont complémentaires ;

- Situer la stratégie KM à la stratégie globale de l'entreprise et assurer l'alignement, à cet effet, il est important d'établir un diagnostic de ce qui –existe- au sein de l'entreprise pour tracer des objectifs KM clairs et appropriés à la stratégie globale ;

- Assurer l'adhésion du personnel de l'entreprise au projet KM : la volonté du partage des connaissances peut s'éteindre à tout moment, il est alors important de mettre à jour la motivation des acteurs par le biais des récompensations ; rémunération, primes, reconnaissance, écoute et formation... tous ces éléments permettent de booster leur estime de soi, gagner leur confiance et garantir un engagement durable ;

- Ainsi, il est important de travailler en amont tout au long du projet : sensibiliser et former les collaborateurs à la démarche KM, aux nouvelles méthodes de travail ainsi que les changements, en interne de l'entreprise, qu'y résultent. Tout en encourageant le partage des connaissances et des bonnes pratiques afin de développer l'apprentissage organisationnel ;

- Mettre en place un politique d'évaluation, aussi bien du projet KM lui-même que sur ses résultats : évaluer le personnel et son degré d'intégration au projet, les supports formels contenant les connaissances codifiées.

Il ne suffit pas de –lancer- un projet KM, sa réussite dépend, non seulement, de la compréhension de l'intérêt d'un tel projet mais aussi de son suivi. La démarche KM est un

processus fiable, or sans mises à jour et suivi régulier, les possibilités de son échec augmentent, nous avons cerné ci-dessous les facteurs d'échec les plus fréquents, à savoir ;

-Une mauvaise capitalisation des connaissances : l'idée d'un projet KM ne consiste pas à capter les connaissances pour seulement les stocker dans les outils informatiques, c'est plutôt la capacité à donner une signification à toutes ces connaissances pour en créer de la valeur. C'est ce le principe de l'approche sociale de la GC, qui privilégie la socialisation via un langage commun cognitif pour le transfert des connaissances et met l'accent sur la dimension tacite des connaissances ;

- Ignorer l'aspect tacite des connaissances : Il est vrai que la codification des connaissances présente de nombreux avantages mais les connaissances explicites ne seront jamais des substitues aux connaissances tacites, la limite du contexte déforme la réalité des phénomènes décrit (les connaissances). Mais ceci ne signifie pas qu'il faut négliger les avantages d'une codification des savoirs et des expériences pour éviter la perte des savoirs ;

-S'ajoute à l'élément précédent la méconnaissance de la dimension intangible des connaissances, on essaye donc de les matérialiser et passer du temps à les évaluer ;

- La non compréhension de l'intérêt du KM: L'objectif ultime de la GC se situant dans le domaine de l'innovation signifie que le projet nécessite une patience de la part des entreprises, les résultats ne se verront que sur le long terme (comme le montre la figure8) ;

- L'absence d'une culture KM et de l'esprit d'apprentissage : Les entreprises ne sont pas toutes capables de devenir une entreprise apprenante et une culture d'apprentissage ne vend pas. Un projet KM ne verra pas le jour si l'entreprise ne s'intéresse pas au développement des connaissances collectives et leur diffusion.

Dans le contexte d'une économie plus que jamais dépendante des conditions de production du savoir, la pérennité de l'entreprise passe par un investissement optimal dans son capital intellectuel.

En effet, et dans le but d'avoir un cheminement cohérent et structuré des éléments développés dans notre recherche, nous nous penchons sur l'état actuel de l'économie algérienne afin d'y voir, de plus près, la réalité de la GC.

2-4-Le Knowledge management en Algérie, qu'en est-il ? Ce titre consiste à faire un état des lieux d'une gestion fondée sur le savoir dans un pays en voie de développement.

À la différence de l'économie fondée sur l'information (EFI), l'économie fondée sur la connaissance (EFC) repose sur le CI pour simuler la croissance, du fait que le coût initial lié à la création de certains types de connaissances n'est pas répété quand on utilise à nouveaues connaissances, ce qui peut favoriser les économies d'échelle. En outre, d'après le rapport de l'OCDE, 2013 ¹⁴⁰de nombreuses entreprises innovantes investissent moins dans la R&D que dans un large éventail d'éléments immatériels.

Rappelons que l'EFC est caractérisé par des marchés dynamiques suffisamment compétitifs, on y trouve également la capacité organisationnelle permettant de maîtriser la complexité croissante des processus.¹⁴¹

Le moteur de l'émergence doit être chercher dans l'amélioration des compétences de la main d'œuvre, dans la création des connaissances et dans la diffusion des bonnes pratiques. Dans cette nouvelle ère de l'économie, l'entreprise est perçue comme une organisation apprenante, l'efficacité concurrentielle des entreprises tient, de manière cruciale, à leurs connaissances et compétences organisationnelles, notamment à leur capacité à générer et à mobiliser.¹⁴²

2-4-1-Les évolutions récentes de l'économie algérienne: Nous devons admettre qu'il est ardu de parler d'une EFC dans une économie où le fer de lance est constitué par le secteur des hydrocarbures (fournisseur essentiel des exportations 97%) et une bonne partie des recettes de l'État (70%)¹⁴³, dans une économie dont la croissance demeure très faible au regard des évolutions des marchés mondiales.

On estime que, sous l'impulsion du secteur pétrolier et gazier évidemment, l'économie a progressé de 3.9% en glissement annuel pendant les 9 premiers mois de l'année 2021 et le PIB hors hydrocarbures est toujours inférieur à 3% à son niveau d'avant la pandémie.¹⁴⁴ La reprise dans les secteurs de l'économie hors hydrocarbures reste incomplète alors que l'inflation est en hausse.

¹⁴⁰ *Perspectives de l'OCDE sur les compétences*, Premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes, 2013, p. 11-50 <https://www.oecd.org/fr/competences/piaac/Skills>. Lien consulté le 12/04/2023 à 18:30h

¹⁴¹D.Foray (2009), *L'économie de la connaissance*, La découverte, p. 3-8

¹⁴² V. Dutraive (2008), *Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture Veblenienne*, *Revue d'économie industrielle*, vol 4

¹⁴³R.Y.Bouacida et B.Haudeville,(2015) *Développement de l'économie de la connaissance en Algérie et inflexion du modèle de croissance*, *El Bahithreview*, n°15, p 2-13

¹⁴⁴*Algérie : rapport de suivi de la situation économique* (2022), La banque mondiale

Ces efforts déployés dans le sens de l'EFC montrent que l'Algérie est réellement capable d'intégrer l'économie du savoir et d'en tirer profit. Cependant, des retards existent et un écart empêche l'économie algérienne de se rattraper face aux évolutions permanentes de l'économie mondiale

De ce point de vue, l'économie algérienne, rigide et peu diversifiée, ne présente pas une image particulièrement dynamique et son système économique est encore loin du modèle fondé sur le savoir, au niveau des entreprises algériennes, considérer la connaissance comme un objet d'ingénierie au même titre que les flux de production, est tout à fait nouveau et n'est pas encore très répandu.

2-4-2-La GC pourrait-elle être la solution ? Depuis 1990, l'Etat a mis en place des politiques de recherche et d'innovation ayant pour objectif la construction d'un modèle de croissance fondée sur les connaissances. Parallèlement, des programmes de réformes et de libéralisation de l'économie ont été entamés afin de constituer un tissu économique dynamique, dépendant des exportations des hydrocarbures, mais rien n'a l'air de fonctionner. Le modèle économique national n'a pas connu de remarquables évolutions et ne s'est pas converti en EFC.¹⁴⁵

Du moment où les entreprises efficaces gèrent leurs processus d'innovation en s'appuyant exclusivement sur la combinaison de sources internes et externes de connaissances¹⁴⁶, les entreprises algériennes, elles, éprouvent toujours des difficultés à déclencher une croissance basée sur la connaissance. En dépit de toutes les politiques et tous les moyens déployés, l'Algérie semble être incapable de construire une économie basée sur le savoir et la connaissance.

A l'ombre des recherches menées dans ce sujet, il semble que l'entreprise algérienne ne prête pas beaucoup d'attention à la GC pour deux principales raisons ;

_ La méconnaissance des apports de la nouvelle discipline et la juger comme étant -inutile-

_La complexité de la GC (un processus nécessairement long et coûteux), il est difficile d'évaluer le retour sur investissement d'une telle démarche, les entreprises craignent alors la prise de risque et privilégient de rester dans leur zone de confort.

¹⁴⁵J.Morana, D.Bonet et F. Brahim, (2011). La gestion des compétences en Algérie : une analyse du discours des professionnels et des étudiants. *Maghreb - Machrek*, n°209, p 65-80

¹⁴⁶H.O.W.Chesbrough (2006), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press, p109-123

Dans un contexte où l'innovation suppose une utilisation absurde des connaissances, il semble que la situation en va différemment en Algérie.

Au cours de ce travail de recherche, nous essayons de présenter la GC comme le nouvel enjeu compétitif auquel doivent s'intéresser les entreprises algériennes. Un enjeu qui naît de la capitalisation, la diffusion et l'actualisation des connaissances incorporées dans une variété de contextes organisationnels.

L'EFC en Algérie : Ce point, qui d'ailleurs reste toujours ouvert et applicable au reste du monde, a été abordée par quelques auteurs, notamment Abdelkader Djeflat, dans *l'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance*¹⁴⁷, à partir du fait que l'Algérie n'a pas réussi à devenir un pays à haut potentiel économique malgré les efforts de l'Etat et les expériences d'acquisition sur le marché international.

¹⁴⁷ Abdelkader Djeflat (2009), *l'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance*, Frierrich Ebert Publications, p13

Conclusion de la revue de littérature :

Dans notre environnement complexe et rapidement changeant, la connaissance individuelle s'enrichit et devient plus efficiente dans la démarche collective de la concertation, créant un capital social: C'est la conjonction des connaissances individuelles en intelligence collective qui constitue la clé de l'innovation, un phénomène qui donne une dimension humaine et confère le caractère de durabilité à l'innovation.

Mais pour allier connaissances et innovation, le trajet n'est pas aussi simple. Il ne suffit pas de dresser des référentiels et élaborer des fiches de Rex, comme cela a été, et est encore, pratiqué. Malheureusement, comme beaucoup de solutions de KM, elles trouvent leur limite dans leurs applications technologiques. En effet, cette gestion "plus humaine" du savoir ne déroge pas au besoin de saisie de l'information, bien au contraire. Analyser l'évolution des connaissances nécessite une rigueur et détermination des équipes à partager leur savoir. En matière d'innovation, cette implication est souvent difficile à obtenir.¹⁴⁸

Si l'on essaye de comprendre la raison de la complexité d'un point de vue des outils KM, nous verrons que l'efficacité des outils de KM dans le processus d'innovation s'oppose à ces comportements humains et repose sur la capacité des outils à inviter les acteurs de l'organisation à capitaliser et partager leurs réflexions et connaissances sans pour autant ronger leur emploi du temps. Pour séduire un plus grand nombre et atteindre un degré de systématisation, ces outils doivent présenter un intérêt direct pour les acteurs autre que la stratégie à long terme de l'entreprise.

Seule l'habileté à mobiliser et déployer la dynamique collective des flux de connaissances diverses et complémentaires entre les différents acteurs de l'organisation conduit à une innovation gagnante. L'acquisition et la capitalisation des connaissances n'apparaissent pas toujours efficaces du fait d'une adéquation entre les capacités et les objectifs de l'entreprise. De ce fait, et afin d'alléger le passage du chapitre théorique à l'étude empirique nous avons jugé nécessaire de faire un close-up sur la GC en Algérie. En effet, nous apercevons le manque d'attention dont fait preuve la GC au niveau des entreprises algériennes.

¹⁴⁸L'individu est, par exemple, en droit de se demander s'il peut confier ses propres idées et connaissances en émergence au risque d'afficher des raisonnements insensés. On parle d'une des raisons d'échec d'une démarche KM, à savoir : la réticence au partage des connaissances et qu'on va aborder à la fin de notre travail

Chapitre II : L'état des lieux de la démarche KM au sein de Simafe

Chapitre II: L'état des lieux de la démarche KM au sein de Simafe:

Au-delà d'un phénomène de mode, la GC entre en force dans les problématiques d'entreprise. Elle contribue à augmenter les performances d'une organisation, comme elle peut être (non utilisée ou mal utilisée) un facteur déterminant dans le processus d'innovation de l'entreprise et la survie de celle-ci. Cette nouvelle discipline est une orientation nouvellement contemporaine indispensable à la survie et au développement des entreprises. Cependant, la question reste liée à la capacité d'exploiter les connaissances, de savoir les stocker, les distribuer dans le but d'augmenter la performance de l'organisation et d'innover.

L'état de l'art laisse apparaître que dans le processus dynamique de la GC, l'origine de la connaissance nécessaire pour innover et produire un avantage compétitif durable, se trouve dans la capacité de l'entreprise à pouvoir créer et disséminer ses connaissances de façon "circulante et dynamique"¹⁴⁹ L'apport de ce chapitre consiste à confronter le cadre théorique à la réalité de l'entreprise algérienne Simafe.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche :

1-1-Présentation de l'entreprise Simafe:

1-1-1-Fiche d'identité de Simafe¹⁵⁰

Raison sociale:SARL SIMAFE : Société Industrielle de Matériel Frigorifique et Équipements

Simafe ,une entreprise familiale fondée le 02/10/1993

Forme Juridique:SARL

Secteur juridique:Privé

capital social:247.400.000 DA

Siège social:51 Cité Tobbal, 06000 Bejaia, Algérie

Effectif global (y compris les filiales) : 340 salariés (2022)

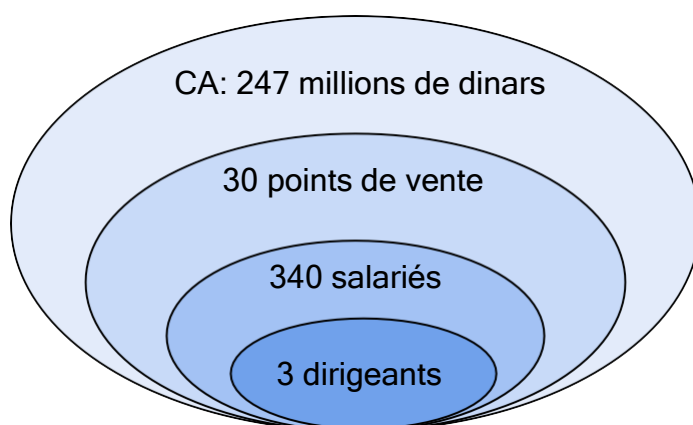
Filiales:IFC Industrie,Infrigor , Equipro , Somapro et Onyxia

L'activité principale de l'entreprise : La réfrigération commerciale et l'agencement des hôtels, restaurants, cafétérias, snacks pâtisseries, supérettes, boucheries, et autres structures de prestation à usage alimentaire.

¹⁴⁹Le terme "circulante" renvoie aux interactions entre trois acteurs génériques (individu, groupe, entreprise), alors que "dynamique" signifie l'évolution entre deux formes de connaissance : la tacite et l'explicite qui forment la nature de la connaissance (individuelle et collective) à tous les niveaux de l'entreprise (stratégique, tactique, opérationnel).

¹⁵⁰ Document interne de l'entreprise. Plus d'informations sur le site officiel de la société:<http://simafe.com>

Figure 18: Simafe en quelques chiffre



Source: Document interne de l'entreprise

La partie structurelle, c'est à dire permanente et tangible de Simafe est réduite à 3 dirigeants (Mr SAHI Abdelhamid; Gérant - Mr SAHI Fatah; Directeur des finances et comptabilité et Mr SAHI Younes; Directeur Technique et de production), 340 salariés, et développe un chiffre d'affaires de plus de 240 millions de DA. Qu'est ce qui fait qu'un salarié se réveille tous les matins avec le désir de renouveler son adhésion à Simafe ? Certainement pas que le salaire, c'est plutôt les méthodes de travail éprouvées, la reconnaissance de la société sur sa zone géographique. Autant d'actifs immatériels qui font la cohésion de l'entreprise, et qu'il convient de valoriser, si l'on veut innover.

1-1-2-Les activités et les missions de Simafe: à chaque métier sa solution !¹⁵¹ Outre la fabrication de matériel frigorifique commercial (vitrines présentoirs, comptoirs, chambres froides..), Simafe se spécialise dans la fabrication des matériaux de cuisson, de collectivité et d'autres prestations à usage alimentaire.

- Activité secondaire: L'importation et la distribution des équipements pour les commerces d'alimentation: cafétérias, restaurants, supermarchés..

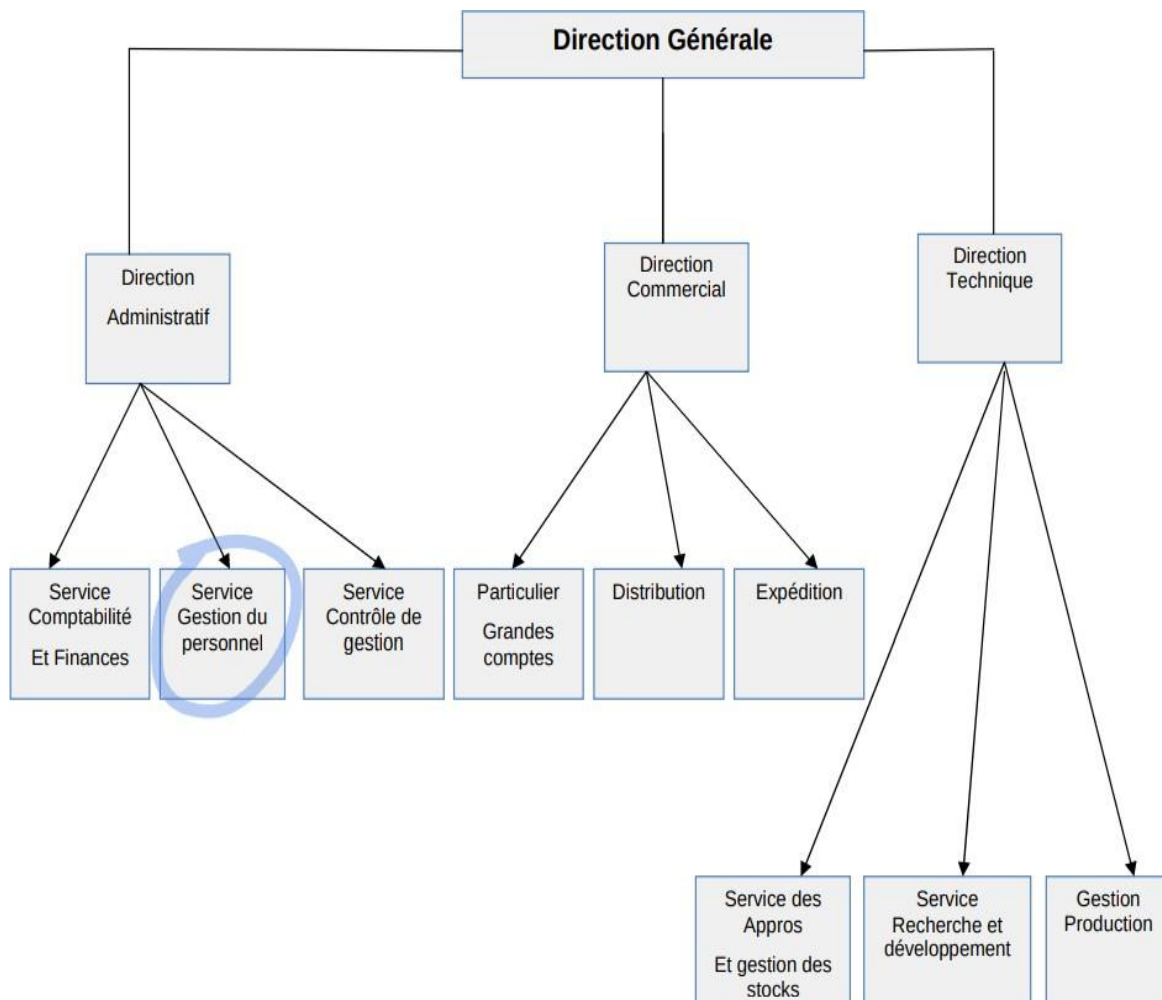
- Activité d'exportation: " Nous avons installé depuis 2017: 5 agencements de pâtisserie et 1 boucherie en France, 1 Snack à Brussel en Belgique et une boucherie à Dakar au Sénégal. Un autre agencement de pâtisserie est actuellement dans nos dépôts qui est destiné à un collaborateur à Marseille " M. SAHI Fatah lors de notre premier jour de stage.

1-1-3-La structure de l'entreprise: Simafe fonctionne selon une organisation hiérarchique pyramidale, divisée en 3 directions: La direction administrative, la direction commerciale et

¹⁵¹<https://simafealger.com/simafe-et-equipro-alger>.

technique. Vu son rôle dans l'exploitation des savoirs et compétences des employés, il nous a paru logique d'effectuer notre stage au niveau du service gestion du personnel.

Figure 19: L'organigramme de l'entreprise Simafe



Source: Document interne de l'entreprise

L'entreprise est dotée d'un service de R&D récemment instauré en 2008 dans le but de satisfaire les exigences du marché, dispose de 2 unités de fabrication (d'une superficie de 12 300m²), d'une plate-forme d'expédition (de 4200m²), d'un siège social et une showroom (de 1150 m²). Forts de leurs professionnalismes, de l'expérience acquise sur le terrain et des tendances de développement des activités de la réfrigération et de l'équipement en Algérie, les dirigeants de SIMAFE ont inscrit, pour le long terme, un certain nombre d'objectifs ; les

plus prioritaires demeurent l'amélioration constante de la qualité et l'extension de ses capacités par une politique d'investissement et de formation continue.¹⁵²

1-2- Méthodologie de recherche: Après avoir présenté l'organisme d'accueil nous allons expliquer, dans le titre qui suit, la méthodologie de travail déployée dans notre recherche. Cette partie traite : l'analyse des données collectées sur le terrain ainsi que les propositions générées et contextuelles à l'entreprise étudiée Simafe, favorisant la réalisation de ce travail afin de vérifier les principales hypothèses et questions de notre recherche.

Logique d'accès au réel:	Démarche qualitative Etude descriptive
Réalisation de l'étude de cas :	Etude d'un seul cas;Simafesarl
Sources de données:	Documentation Entrevues observations directes
Collecte de données:	Retranscription
Analyse des données :	Rédaction de comptes rendus

“ La recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur” _ Hervé Dumez ¹⁵³ Notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche fondamentale, suivant un cheminement inductif. En d'autres termes, une recherche de type exploratoire utilisant des données de nature qualitative et caractérisée par : La faible taille de l'échantillon; l'interaction entre l'observateur et l'observé et le recueil de données qualitatives.

Ainsi, nous pouvons avancer qu'à travers une recherche à caractère exploratoire, nous cherchons à comprendre et à voir de plus près le positionnement du KM au sein de la société Simafe. En effet, cette étude de cas unique représente une enquête empirique qui étudie le phénomène contemporain, qu'est la GC, dans son contexte réel. Nous avons favorisé l'utilisation de l'entrevue individuelle semi-directive pour la raison suivante: Il nous a semblé important de pouvoir approfondir les points développés dans la revue de la littérature.

Nous avons mené un enquête de terrain par le biais d'un entretien effectué avec le chef de service de la gestion du personnel que nous avons jugé la mieux placée pour nous

¹⁵² Documents internes à l'entreprise

¹⁵³ M.D. Hervé (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris, p.194-196

communiquer les informations dont nous avons besoin afin d'apporter des recommandations et construire des conclusions spécifiques à au contexte de l'entreprise étudiée, Simafe. L'entretien est d'une durée d'une heure et la prise de notes ainsi que l'enregistrement numérique, avec l'obtention de l'accord du répondant, nous a permis de mieux retenir les informations.

Section 2: Analyse et discussion des résultats:

Cette section consiste à présenter, dans un tableau récapitulatif, les questions de l'entretien mené avec le chef de service de la gestion du personnel, ainsi que les réponses obtenues.

L'objectif étant de vérifier si la société Simafe prend conscience de la GC, sa capacité à mobiliser les connaissances que détiennent ses salariés, dans un processus d'amélioration de son activité. Le contact direct lors de l'entretien nous permet d'avoir des réponses plus exactes ou plutôt "contextuelles", chose qui s'avère importante vue la nature du sujet traité dans notre recherche. A cet effet, les questions de l'entretien sont organisées de manière à ce que l'on comprenne le point de vue de la société Simafe vis à vis de la GC, ainsi que la capacité du répondant à comprendre la thématique traitée. Les interrogations sont présentées autour de trois axes, à savoir :

- A. Familiarisation avec la notion du KM ;
- B. Le KM entre démarche et pratique ;
- C. Le KM par rapport à ses fondements ;
- D. Les apports (ou futurs apports) du KM

2-1- Le guide d'entretien :

Les questions posées:	Les réponses de l'interviewé :
<p>1- Après vous avoir expliqué ce que la gestion des connaissances, pensez-vous qu'on peut en parler au sein de votre entreprise?</p>	<p><i>“ Si par -connaissances- vous signifiez les compétences et les aptitudes que possèdent nos salariés et à travers lesquelles ils s'adaptent aux postes qu'on leur attribue, je suppose que oui, nous pouvons poursuivre la discussion sur ce sujet (...) Cependant, n'avons pas de service spécifique à la gestion des connaissances, raison pour laquelle vous avez été orientés vers notre service, RH, pour mener votre recherche ”</i></p>
<p>2- Simafe, s'intéresse-t-elle à identifier et collecter les connaissances ?</p>	<p><i>“ Les connaissances au sein de Simafe sont hétérogènes, incomplètes ou redondantes, transmises oralement et de manière implicite selon les situations ”</i></p>
<p>3- Quelles sont vos sources d'informations ? et où les stocker?</p>	<p><i>“ Nous disposons d'une base de données utilisée pour collecter et stocker de manière définitive les informations provenant de diverses sources: le marché, les collaborateurs et parfois même des concurrents...L'information est partout, suffit juste de bien chercher ”</i></p> <p><i>“ Ayant comme activité la production et la confection des équipements frigorifiques, nous veillons à collecter l'information nous permettant d'offrir des produits qui répondent à la demande et aux attentes de nos clients... Nous veillons à mettre à la disposition de chaque employé l'information nécessaire pour l'exécution de son travail quotidien “</i></p>
<p>4- Quels sont vos protocoles de sécurité des informations ?</p>	<p><i>“ En interne l'accès à l'information se fait par niveau, si quelqu'un a besoin d'une information qui dépasse son niveau d'accès, il la demande à son supérieur hiérarchique avec justificatif, quant à l'externe, l'accès est très limité, vous pouvez le constater vous d'ailleurs ”</i></p>
<p>5- Et quant aux connaissances ? Que faites-vous en ? Comment procédez-vous à leur sauvegarde ?</p>	<p><i>“ La conversation de la connaissance et sa transmission se fait souvent d'une manière informelle, ce qui présente des risques de pertes de savoirs ”</i></p>
<p>6- Disposez-vous de manuels d'instruction?</p>	<p><i>“ Nous ne disposons pas de manuels de procédures, le gérant et la directrice de la société nous expliquent oralement lors d'une réunion les nouvelles instructions et nous n'avons qu'à prendre notes ”</i></p> <p><i>“ C'est par le biais de la communication, les réunions et le dialogue (informel surtout) qu'on arrive à retrouver une information ”</i></p>

<p>7- Le personnel est-il impliqué l'élaboration des stratégies de l'entreprise ?</p>	<p><i>“ La mission de Simafe est claire et bien descendue au niveau des employés... Simafe me donne comme mission en tant que chef de service RH de s'assurer que la mission et vision de la société soit bien diffusée au niveau de la ligne hiérarchique”</i></p> <p><i>“ Nous veillons à ce que l'adhésion à la vision de l'entreprise soit générale et nous mettons en œuvre les moyens nécessaires pour s'y assurer”</i></p>
<p>8- Existe-t-il des communautés de pratique au sein de l'entreprise ?</p>	<p><i>“ Au sein de la société, nous encourageons le travail d'équipe, cependant, il n'y a pas de groupes ou des communautés de pratique formelles”</i></p>
<p>9- Simafeest -elle à l'écoute de ses employés ?Effectuez-vous des rencontres et des discours par le biais de brainstorming ?(Dans le but de produire et échanger les connaissances)</p>	<p><i>“ Les réunions de travail nous permettent de détecter les éventuels problèmes et les gênes ressentis par le personnel et donc elles nous permettent de mesurer le degré d'adhésion à la vision stratégique”</i></p>
<p>10-Simafe forme-t-elle son personnel aux pratiques du KM?</p>	<p><i>“ nous considérons la formation comme un moyen vital. Une fois le profil de l'employé dressé, un plan de formation personnalisé est réalisé. Cette pratique nous permet de cibler les plans de formation et de combler les lacunes, ainsi de développer les compétences de notre personnel ”</i></p>
<p>11-Comment évaluez-vous ces formations ? Sont -elles vraiment nécessaires ?</p>	<p><i>“ La formation des nouvelles recrues est importante pour le bon fonctionnement de la société, tout est une question d'optimisation de temps et d'efforts, nous veillerons à ce que les personnes recrutées soient adéquates au poste qui leur a été destiné.”</i></p>
<p>12-Dans un contexte d'apprentissage collectif, est-ce que vous encouragez l'échange et le partage des connaissances entre collaborateurs ? Comment vous procédez ?</p>	<p><i>“ Nous fournissons des efforts pour améliorer la communication au sein de l'entreprise.. Une fois qu'un message est envoyé, par exemple, chaque personne contribue avec son savoir et son domaine d'expertise à l'avancement des activités ou à trouver des solutions aux problématiques. Ceci permet à chacun de profiter des connaissances des autres”</i></p>
<p>13- Comment procédez-vous au transfert des connaissances dans votre société ?</p>	<p><i>“ Tous les moyens sont déployés: des réunions formels aux e-mails, les rencontres de gérants, des chefs de service, ainsi que les forums de discussion..”</i></p>

<p>14- Quelle est la structure de l'entreprise ?</p>	<p><i>“ Vous l'avez sans doute constaté sur le diagramme, Simafe est organisée suivant une structure hiérarchique assez simple afin d'assurer une meilleure productivité.”</i></p>
<p>15- Simafe est -t-elle ouverte aux changements organisationnels ?</p>	<p><i>“ Le changement est sans doute constant, rien que ces trois dernières années du covid nous ont appris que la pérennité de notre société dépend de notre adaptation aux perpétuels mouvements de l'environnement, interne ou externe(...) Le changement peut être effrayant, mais sans lui, le succès est irréalisable..”</i></p>
<p>16- Simafe a-t-elle introduit des outils TIC dans l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle ?</p>	<p><i>“ Rien n'est parfait, l'évolution est continue, mais notre volonté est forte pour gérer d'une manière optimale le SI et les flux nécessaires pour l'activité des différents salariés de l'entreprise. ”</i></p>
<p>17- Comment jugez-vous le climat de votre société ? Simafe possède-t-elle une culture favorisant le partage des connaissances ?</p>	<p><i>“ Une fois qu'une information est partagée, il y aura des réponses et des propositions entre les salariés, ceci permet de partager les idées et créer une atmosphère d'honnêteté”</i></p>
<p>18- Un acteur au sein de votre société n'est pas éternel, il peut à tout moment partir prenant son savoir avec lui. Que faites-vous pour sauvegarder ses connaissances et éviter la perte du savoir ?</p>	<p><i>“ Nous veillons à ce que nos experts, avant de quitter la scène professionnelle, forment un maximum de salariés, notamment les jeunes recrues, à travers des formations plutôt informelles... les juniors effectuent des séances de travail avec l'expert qui à leur tour suivent et supervisent le travail ...”</i></p>
<p>19- Pensez-vous qu'un partage des connaissances va contribuer à l'amélioration de l'activité de Simafe ?</p>	<p><i>“ Le bon fonctionnement de la société repose sans doute sur notre force de travail, sur les compétences que détiennent nos salariés et leur adaptation aux procédures de travail, aux machines de production, aux besoins de nos clients...nous ne pouvons donc pas nier l'importance de telles ressources immatérielles dans le bon déroulement de l'activité de Simafe”</i></p>
<p>20- Quelles sont vos attentes concernant l'application d'un management des connaissances dans votre société?</p>	<p><i>“Actuellement, la GC ne figure pas parmi les priorités de la société, mais si la direction décide, un jour, de mettre en place un tel projet, les enjeux doivent être assez convaincants de sorte que l'on puisse adhérer tous les salariés et les collaborateurs”</i></p>

21- Simafe est-elle en mesure de mettre en place un projet KM ?

“ La mise en place d'un projet aussi complexe paraît long et coûteux et ne se fait certainement pas en un claquement de doigts (...) Nous ne sommes pas en mesure de vous répondre en l'état actuel des informations dont nous disposons. ”

Nous effectuons, dans ce qui suit, une analyse de discours, en étudiant le contenu des réponses afin de sculpter des recommandations contextuelles et proposer des suggestions (sous forme de petits points.) Pour à l'exploitation des données recueillies, voici comment nous avons procédé :

- Relire les notes prises et réécouter les enregistrements afin de repérer les éléments informatifs.
- Retranscrire les entretiens et les observations pour faire émerger les grandes lignes.
- Analyser les éléments retenus et qui représentent les données informatives nécessaires pour la construction des réponses à nos questions initiales.
- Établir une synthèse et construire une conclusion à partir d'un plan de rédaction.

2-2- Discussion des résultats :

Sur la base des données recueillies via cet entretien, et en s'appuyant sur la revue de littérature, nous avons pu déduire des conclusions que nous présentons comme suit :

Axe 1 : Familiarisation avec la notion du KM : Ici, nous essayons de démêler le concept du KM et la confusion entre connaissances, données et informations au sein de Simafe (chapitre 1, section 1-1)

Axe 2 : Le KM entre démarche et pratique : Ce point consiste à vérifier les étapes de la mise en place, formelle ou informelle, d'une démarche KM au sein de Simafe (De la création des connaissances à leur déploiement) (chapitre 1, section 1-3)

Axe 3 : Le KM par rapport à ses fondements : Comme nous l'avons précédemment expliqué dans la revue de littérature (chapitre 1, section 2-1), les fondements se traduisent en : la stratégie KM, la culture KM, les acteurs de l'entreprise, les outils KM et l'apprentissage organisationnel.

Axe 4 : Les apports (ou futurs apports) du KM : Les segments et les enjeux qui peuvent résulter de l'application du KM au sein de Simafe. (chapitre 1, section 2-3).

Axe 1 : La Familiarisation de Simafe avec notion du KM:

1- Parler de la GC au sein de Simafe: la vision que possèdent la plupart des employés¹⁵⁴ de Simafe du concept de la GC reste floue et confuse. L'Algérie est un pays en voie de développement et la GC ne vient que de s'installer, cela n'a certainement pas empêché certaines organisations de l'adopter, tel que l'entreprise Cosider¹⁵⁵, qui a réussi à mettre en place une démarche KM réussie et placer la gestion de ses connaissances au centre de ses préoccupations, mais nous devons l'admettre, la GC, dans les entreprises algériennes, reste encore un concept théorique et un peu fumeux.

- Adopter une démarche KM ou pas est une décision, un choix, qui revient aux dirigeants de l'entreprise. Leur perception de la concurrence, le style de leadership, la vision à long terme sont des facteurs qui influencent la prise d'une telle décision. Si le dirigeant de Simafe ne voit aucun intérêt, et ne ressent pas le besoin, de mettre en place un projet KM, il ne le fera pas !
- Dans cette approche Top-Down, les chefs de services de Simafe jouent le rôle d'intermédiaires et d'une plaque tournante entre les dirigeants et les employés. Il est important de communiquer fortement sur le sujet de la GC à tous les niveaux de la société pour familiariser les employés avec ce processus et encourager chaque acteur à l'alimenter, tel est le rôle de ces chefs de service, notamment le service de la gestion du personnel, qui est intimement lié à la GC.
- L'introduction, formelle, du personnel à la GC s'avère nécessaire et cette mission revient aux gérants de la société qui pourront, à travers l'autorité qu'ils détiennent, réaliser des réunions et des séances de travail, afin d'expliquer et sensibiliser les salariés des enjeux de la mise en place d'un projet de GC.

Les employés, une fois qu'ils comprennent en quoi consiste la GC et quels sont ses enjeux, vont s'adhérer à la démarche. Simafe, à ce niveau, aurait réussi à instaurer un climat de confiance permettant d'assurer la motivation et l'intégration de son personnel au processus de capitalisation et diffusion des connaissances. Pour mieux

¹⁵⁴ Les discussions informelles ainsi que les observations constatées tout au long de la période de stage effectué au sein de l'entreprise, nous ont permis d'avoir une idée sur la perception du Km au sein de Simafe et construire ainsi des conclusions contextuelles.

¹⁵⁵S.Harouz(2016), La démarche knowledge management au sein de l'entreprise algérienne- cas : Cosider, université UMMTO, Tizi-Ouzou

expliquer les choses, nous résumons ces points que l'on vient de développer dans la figure ci-dessous :

Figure 20: L'introduction de la GGc au sein de Simafe



Source : Réalisé par nos soins à base de notre revue de littérature

2- La collecte des connaissances au sein de Simafe: les connaissances de l'entreprise sont marquées par le contexte de leur création, sans formalisation, il est difficile de les repérer et donc les exploiter, dans d'autres situations que celles dans lesquelles elles ont été créées. Le chef de service explique que les connaissances au sein de Simafe sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise.

- Les connaissances une fois repérées, doivent faire l'objet d'une multitude de traitements; elles sont épurées, analysées et formalisées, dans des supports, bases de connaissances que nous verrons dans l'axe 3 question 10, à des fins d'exploitation qui peuvent résider dans la création de procédures, de référentiels et des manuels.
- Simafe doit considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse constituant un capital et en tirer des profits apporte une valeur ajoutée à l'organisation, ceci ne peut se faire qu'à travers un bon système de traitement d'informations et de capitalisation des connaissances.

3- Sources d'informations de Simafe: Au niveau de la direction, ou j'ai effectué mon stage, le travail se fait d'une manière totalement informatisée, sous la forme qui lui était le mieux adaptée, avec des fonctionnalités de navigation dans les données, lui assurant disponibilité des informations. Un SI existe déjà au sein de l'entreprise, les bases documentaires également, les réseaux internet et intranet de l'entreprise fonctionnent, les notes de services circulent et à ce qu'il paraît, Simafe est consciente de l'importance du SI lui permettant d'organiser l'existant afin de détecter les dysfonctionnements lors d'un diagnostic.

- Peu importe la taille et l'activité d'une entreprise, l'existence d'un SI est plus que nécessaire. Un système permettant d'analyser l'environnement, d'effectuer des veilles afin de collecter des informations exclusives et assurer un avantage compétitif. La cognition des informations permet de créer de nouvelles connaissances, enrichissant ainsi le patrimoine des connaissances de Simafe.

4- Quant aux connaissances ? Nous avons pu constater que le concept de la capitalisation des connaissances est peu développé à Simafe, le développement d'un système à base de connaissances n'est pas encore une préoccupation de la haute direction.

- Simafe doit procéder à un tri de ce qui doit être préservé ou détruit conformément aux besoins. Le principe d'une telle sélection repose sur la définition même de la capitalisation. Chaque salarié au sein de Simafe doit effectuer des tris en restituant l'information dans le contexte réel. Pour cela tout acteur doit se poser une série de questions pour capitaliser les connaissances; telles que :
 - L'information que je détiens présente-t-elle une valeur d'utilité pour les autres?
 - Ce projet présente-t-il un retour d'expérience à valoriser ?
 - L'expérience est -elle transférable, oui, comment la transférer ?

Cette opération permet à chaque salarié de disposer d'une base documentaire propre à lui (on privilégie la version informatisée pour le stockage) composée de différentes informations (générales, techniques, stratégiques et d'expériences capitalisables. Il s'agit ensuite de regrouper toutes ces connaissances et expériences capitalisables, et qui ont été collectées au niveau de chaque service et unité, sur une base de connaissances collective propre à Simafe. A l'aide d'outils de la GC tels que : GEID: La gestion électronique de l'information

des documents existants/ SGBD: Les systèmes de gestion de bases de données et SE: Les systèmes d'experts..

Figure 21: Le processus de sélection des connaissances



Source: Réalisé par nos soins à base de notre revue de littérature ¹⁵⁶

- Simafe doit prendre conscience des enjeux d'une démarche de valorisation des connaissances et qui consiste, pour chaque projet, à formaliser une partie du savoir attaché à un produit, un procédé tout en apportant une amélioration des activités des acteurs de la société.

5- Les protocoles de sécurité des informations: Pour ce qui est de la sécurité de l'information à Simafe, la réponse du chef de service RH considère que les informations sont très bien protégées au sein de l'entreprise.

- L'activité de Simafe sera en effet mieux protégée des concurrents lorsque B/S commercialisés dépendent d'un savoir et des connaissances non imitables, cette dimension tacite qui caractérise les connaissances peut présenter quelques défis lors

¹⁵⁶ (*) GEID: La gestion électronique de l'information des documents existants/ SGBD: Les systèmes de gestion de bases de données et SE: Les systèmes d'experts..

de la formalisation mais elle peut aussi servir davantage dans la préservation puis la matérialisation des connaissances qui se traduit par un avantage concurrentiel.

Axe 2 : Le Km entre démarche et pratique :

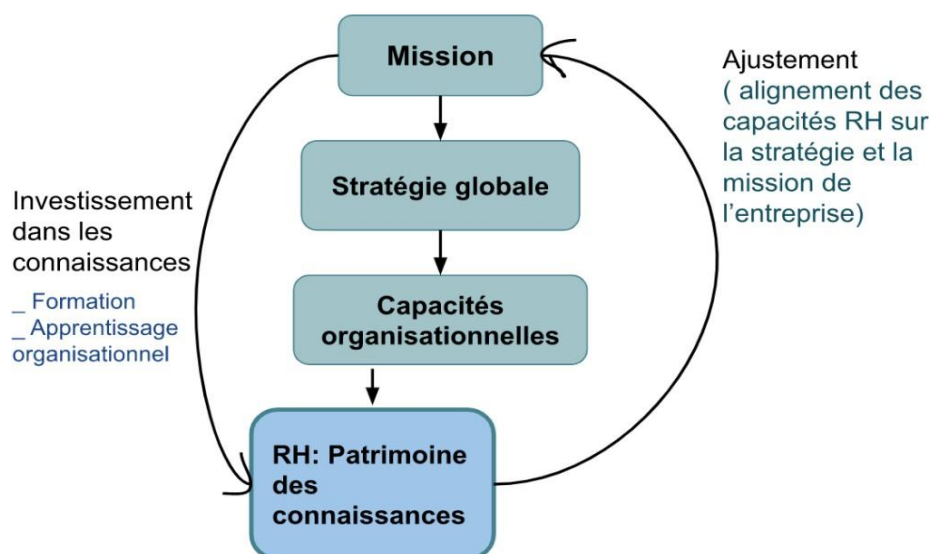
6- La formalisation des connaissances: La question a été posée dans le but de visualiser un peu le processus de codification des connaissances au sein de Simafe. Dans ce sens, au-delà des savoirs tangibles qui doivent être formalisés et capitalisés, les connaissances de Simafe restent fortement dépendantes des connaissances tacites propres aux personnes détentrices.

- Simafe doit construire des manuels de procédures de toutes les activités de l'entreprise, qui doit notamment être actualisé régulièrement. Chaque membre peut y accéder en fonction de son poste et de son besoin d'informations. Les employés, de leur côté, doivent prendre ces guides et les sondages au sérieux. Une actualisation de ces manuels doit notamment être faite pour assurer la mise à jour et l'exclusivité des connaissances.
- La codification des pratiques et des connaissances sous forme d'un support servira comme une sorte de référentiel propre à Simafe. De ce fait, les connaissances sont mieux organisées, formalisées et accessibles à ceux qui les désirent, ce qui va permettre un échange et une dissémination des savoirs et accélérer ainsi la performance de Simafe.

7- La place du KM dans la stratégie globale de Simafe: Il semble que la Simafe tourne autour d'une véritable mission, partagée et expliquée à tous les acteurs de la société.

- L'intérêt de poser une telle question réside dans notre besoin de connaître l'emplacement de la GC au sein de l'entreprise, plus précisément au niveau de sa stratégie globale, existe-il un alignement entre la stratégie de Simafe et ses ressources en matière de connaissances ? La prise en conscience des salariés de ce que souhaite devenir Simafe continue dans l'évolution de leur savoir.

Figure 22: l'alignement entre la stratégie global et la stratégie KM



Source: Réalisé par nos soins à base de notre revue de littérature

- En effet l'alignement stratégique entre la stratégie globale de Simafe et son patrimoine de connaissance est indispensable, l'évolution de la stratégie de la société a une incidence sur les connaissances et les compétences des salariés, celles-ci doivent évoluer au même rythme que les objectifs organisationnels de l'entreprise.

8- Les communautés de pratique: Simafe n'exploite malheureusement pas ce concept pour permettre un meilleur partage de ses connaissances. De véritables communautés de pratique sont absentes.

- Construire des communautés de pratique au sein de Simafe : L'entreprise doit repérer et former un groupe de personnes qui détiennent des connaissances cruciales, souvent tacites, et rendre ce capital de connaissances formalisé à tous les niveaux de la société tout en tenant compte des besoins. Ceci ne peut se faire qu'à travers la diffusion et le partage, il s'agit ensuite de favoriser l'exploitation de ce qui a été recensé et rendu accessible.
- Simafe doit chercher l'expertise et l'information stratégique détenues par ses employés par le biais des communautés et dont l'intérêt consiste à transformer la connaissance individuelle en connaissance organisationnelle collective, qui prend souvent la forme d'un savoir-faire. C'est un moyen d'apprentissage.

9- L'implication des acteurs dans la démarche KM: Les réunions s'avèrent le moyen le plus utilisé pour avoir un contact avec les salariés au sein de la société, il existe plusieurs types de réunions au sein de Simafe dont on en cite deux qui nous semblent importantes;

- Les réunions de base: réalisées deux fois par semaine, le dimanche et jeudi à 08h et durent souvent une demi heure, elles regroupent les responsables de services (RH, finance et comptabilité, Marketing..). La directrice de la société examine la situation et propose des solutions permettant d'améliorer la qualité du travail.

- Les réunions d'entreprise: tenues par le gérant et la directrice portent sur des questions d'intérêt général.

- Mais à Simafe, tout le monde à l'air convaincu que la réelle valeur ajoutée réside dans les ressources matérielles de l'entreprise. Pour commencer, il est d'abord important de comprendre que les connaissances ne sont pas une marchandise et n'obéissent pas aux principes traditionnels de l'économie fondée sur les ressources tangibles.

Améliorer la communication interne et faire des idées et des avis des collaborateurs un objet de la haute direction, le rôle des chefs de services sera de favoriser et d'inciter à capitaliser l'information et les connaissances relatives à son domaine d'activité; Simafe traite et nestocke que les connaissances pertinentes à des fins d'aide à l'exploitation.

10- Formation du personnel: A Simafe, la direction mise sur la formation pour permettre aux employés de suivre à la fois les changements et pour être capables d'utiliser adéquatement tous les outils de travail fournis (notamment aux niveaux des unités de production équipées de machines importées d'Italie, Turquie et Chine..)

La durée d'une formation chez Simafe varie selon le poste et la tâche à exécuter, elles sont généralement d'une durée de trois mois. Simafe déploie une partie importante de son budget dans la formation des nouvelles recrues aux nouveaux postes, tâches et activités.

- Pour renforcer la confiance dans l'entreprise, les PDG de Simafe pourraient, à titre d'exemple, organiser toutes les 4 semaines une réunion d'une 1h, intitulée " ça se discute" ou les gérants répondent des collaborateurs. Cette pratique est d'autant plus intéressante lorsque l'on sait que les salariés ont moins confiance en leurs dirigeants.

11- L'utilité de la formation du personnel: Nous avons constaté que les personnes en formation s'approprient les nouvelles connaissances à leur propre rythme, en s'initiant aux nouvelles méthodes de travail avec l'appui de l'expert et en partageant à leur tour, leur propres connaissances avec leur tuteur. Simafe doit encourager le transfert des connaissances de type " maître-apprenti".

- La société doit décider quels employés devrait s'approprier les façons de faire de l'expert et déterminer avec eux le mode de partage le plus approprié à leur expérience et à leur niveau d'expertise.

Un suivi et une évaluation des résultats est nécessaire; Simafe doit s'assurer que les documents de référence produits par les experts sont complets et disponibles à tous les salariés de la société. Il est également important d'effectuer des évaluations à froid des formations lors de la session d'apprentissage afin de mesurer les compétences obtenues.

12- Le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel: Les responsables semblent être tous d'accord que la communication pour le partage et la diffusion des informations et des connaissances font l'objet d'effort dans l'entreprise.

- A simafe, il est temps de considérer la démarche de stockage et de diffusion des connaissances comme le moyen le plus sûr pour agir au présent et pour préparer l'action future.

13- Transfert des connaissances : Nous avons appris que Simafe ne dispose pas d'un référentiel de connaissances, la GC est pratiquée d'une manière informelle et inconsciente au sein de l'entreprise.

- La mise en place d'un référentiel de connaissances s'avère plus que nécessaire, la sauvegarde des bonnes pratiques et leur partage sera facilité et accéléré.

Exemples de meilleures pratiques au sein de Simafe : L'expertise des équipes de maintenance ayant complété les modes standards de réparation dans les matériaux frigorifiques, les compétences et l'expertise des comptables dans le service FC ..)

Ainsi, le nouvel arrivant chez Simafe sera guidé par des manuels, des cartographies et des références (contenant des FAQ, des fiches techniques, des modes d'intervention, un historiques clients..) lui permettant de pas faire moins d'erreur (ne pas réinventer la roue des erreurs) et d'avoir une capacité d'intégration plus forte.

Simafe est censée instaurer un climat de confiance et les familiariser aux enjeux du partage des connaissances, l'intérêt n'est pas de posséder des connaissances mais surtout de savoir les appliquer dans une situation et un contexte précis, pour y arriver :

- Faire du partage des connaissances une habitude du quotidien de Simafe, plus le partage devient routinier, plus le seuil et la réticence diminuent et plus les salariés seront susceptibles d'y participer. Simafe est censée faire savoir au cours du processus d'embauche qu'elle s'attend à ce que les nouveaux employés contribuent au partage.
- Reconnaître le mérite des employés: Simafe ne peut pas inciter un salarié au partage de ses connaissances qu'à travers l'augmentation du salaire, pour certains employés, le fait d'être reconnu comme un expert est généralement une récompense suffisante.
- Rendre le partage convivial à travers l'utilisation des plateformes en ligne comme Easygenerator¹⁵⁷, permet aux salariés de capturer leurs connaissances, les publier et les partager avec les collaborateurs.

Axe 3 : Les fondements de la démarche KM :

14- La structure de l'entreprise: Simafe, comme plusieurs autres entreprises algériennes, adopte la structure hiérarchique traditionnelle. Sa structure pyramidale à trois niveaux permet une répartition claire et précise des activités et des responsabilités. Or il est bon de rappeler que ce type d'organisation reste rigide, entraînant une mauvaise circulation de l'information (ainsi que des connaissances). Ayant une structure qui repose sur le principe d'unité du commandement, le pouvoir au sein de Simafe est centralisé, freinant ainsi la prise d'initiative et la communication.

- Il est vrai que la structure hiérarchique reste la plus répandue et sécurisée, mais la mise en place d'une démarche KM au sein de Simafe nécessite une structure flexible

¹⁵⁷ Pour plus d'informations sur le logiciel, vous pouvez consulter le site officiel de la plateforme: <https://easygenerator.com/fr>

et agile, et les structures matricielle ou en réseau représentent des alternative intéressantes dans le sens où l'activité se fait par groupe de projet.

15- La réticence au changement : Simafe, en évoluant sur le marché du froid commercial et industriel, un marché au barrières d'entrées plus ou moins faibles, s'expose à plusieurs défis , de ce fait évolutions technologiques rapides, perturbations constante de l'offre/demande, nouveaux concurrents et la société en est bien consciente (parts de marché). Nous parlons, ici, du changement en interne de la société, de la structure, des méthodes de travail et des processus.

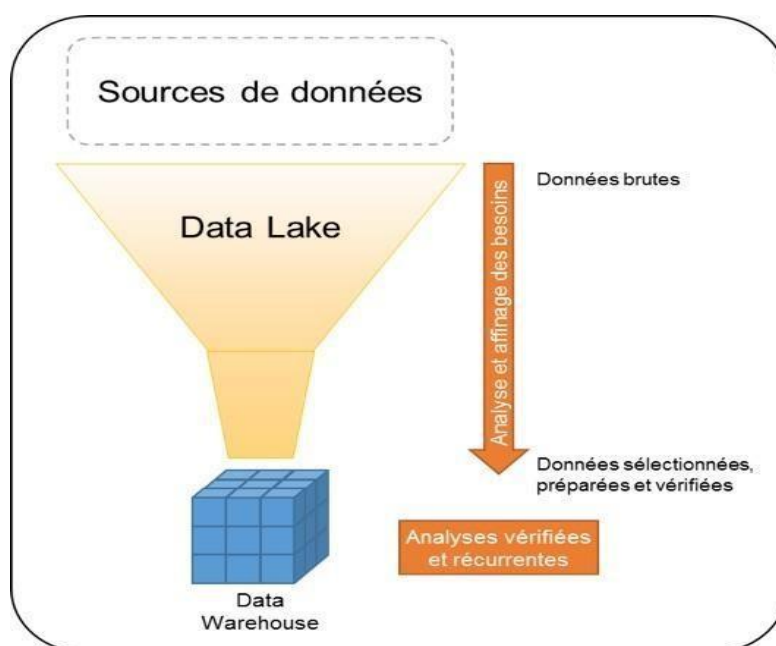
- Une entreprise ouverte au changement signifie que cette dernière ne va pas hésiter à sortir de sa zone de confort pour concrétiser des projets innovants. A cet effet, la mise en œuvre d'un projet KM ne peut se faire que par l'acceptation et par la suite le pilotage efficient du changement. Le changement qu'induit l'implantation d'un projet KM doit servir Simafe.
- Pour y arriver, Simafe doit accorder une attention particulière à la réaction de ses salariés face aux nouvelles procédures et méthodes de travail afin d'assurer une amélioration de l'activité de l'entreprise et qui constitue le principal objectif d'un projet KM.
- La codification des pratiques et des connaissances sous forme d'un support servira comme une sorte de référentiel propre à Simafe. De ce fait, les connaissances sont mieux organisées, formalisées et accessibles à ceux qui les désirent, ce qui va permettre un échange et une dissémination des savoirs et accélérer ainsi la performance de Simafe.

16- Outils du KM : Pour mieux nous informer sur les moyens de communication et de diffusion des connaissances, poser des questions sur le SI s'imposait. En effet, nous avons constaté que Simafe dispose d'un SI assez performant, ce système fait face à des flux d'informations importants.

Quant à l'intranet, l'usage semble être optimal, tous les employés ont accès à l'intranet et l'utilisent au quotidien pour la gestion courante des activités. Mais les efforts de communication et de diffusion des connaissances restent faibles.

- Pour ce qui est du SI, et afin de faciliter le traitement des informations abondantes, Simafe peut recourir aux outils de GC, nous décortiquons dans ce qui suit les plus connus :
 - Data Lake, contrairement au Datawarehouse, un data lake n'est pas structuré, tout comme un lac, son architecture plate fait que les données y sont simplement déversées. Il est souvent utilisé comme un réservoir de données avant qu'elles soient transférées dans un entrepôt plus hiérarchisé.
 - DataWareHouse, une entrepôt et un référentiel de données, qui consiste à collecter ainsi que stocker d'une manière définitive des informations provenant de diverses sources (d'autres bases de données).

Figure 23 : Data Lake et Datawarehouse, deux outils complémentaires



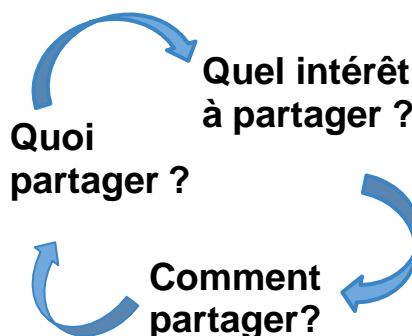
Source: Article Mathieu Monestier, Le Data Lake est-il le nouveau Datawarehouse ? Massana Conseil, <https://archimag.com/> Mis en ligne le 13 Mai 2017, Consulté le 20/05/2023 à 13:31h

- Ces entrepôts de données permettent de mettre à disposition de chaque employé, quel qu'il en soit le poste occupé (cadre, exécutant, directeur..) l'information nécessaire à son travail d'une façon totalement informatisée, fiable mais aussi avec des options de navigation dans les données enregistrées. Elles peuvent être installées directement sur le site ou dans le Cloud.

- Nous proposons, en outre l'utilisation du logiciel Livelink pour une meilleure gestion des documents, ce logiciel consiste à regrouper les informations comme dans un registre et constitue une grande mémoire collective disponible en tout moment et propre à Simafe. Livelink permet de conserver les informations et les connaissances et de modifier les documents déjà stockés dans un travail collaboratif.

17- La culture de l'entreprise:Certaines réticences au partage de la connaissance ont été constatées. La principale raison de cette réticence est, d'après les salariés de la société, le temps.

- Un projet de GC est ambitieux sur le plan humain, car il demande à chacun de s'efforcer de rendre explicite une partie de son savoir.
- Provoquer l'intérêt de partage des connaissances au sein de Simafe par une incitation forte: Le personnel de Simafe doit être convaincu qu'un partage de ses connaissances apporte bien plus qu'une conservation du savoir, les contributeurs au partage reçoivent en échange un élément matériel permettant de prouver qu'ils ont contribué au CI de la société.



- Simafe, pourra par exemple, organiser des concours d'innovation non seulement pour récompenser mais surtout pour inciter le partage des connaissances tout en favorisant le travail en groupe (la naissance des communautés de pratique).

Les réunions de capitalisation, les réseaux, mobilité et compagnonnage sont des bons moyens pour connaître la dimension humaine de la connaissance et instaurer ainsi une culture de confiance et de partage sans réticences et conflits de communication.

18- La perte du savoir:Simafe doit réfléchir à ce que pourrait être la situation future de la société, la perte de certaines de ces connaissances pourrait-elle fragiliser la société ? Par ailleurs, Simafe doit préciser quels documents l'expert devra préparer avant son départ, contenant les connaissances uniques qu'il a pu développer tout au long de sa carrière.

- Comment transmettre le savoir des baby-boomers ?

- Élaborer des plans de formation plus poussés.
- Cartographier les expériences et recourir au bigdata; digitaliser et stocker leurs savoirs de sorte qu'ils soient exploités et déployés ultérieurement. Le but ne sera pas de stocker des connaissances qui vont être oubliées et dépassées par le temps.
- Faire de ces experts, des animateurs de communauté de formateurs dans le but de diffuser les bonnes pratiques et les expériences qu'ils détiennent.
- Comme déjà cité dans l'état de l'art(Dans : Enjeux de la codification, chapitre 1, section 1-1), les enjeux de la GC sont multiples, mais s'il faut en citer la plus importante, nous dirons que c'est : la lutte contre la perte du savoir ; le cas des départs en retraite des employés porteurs de connaissances, quittant leurs postes avant la transmission de leur savoir accumulés toute au long de leur carrière.
- L'identification de l'expérience à partager relève de chaque acteur. Nul ne peut être contraint au partage de son patrimoine de connaissances, si tel n'est pas son souhait. Rappelons à cet égard que la culture de partage ne s'impose pas, tout est une question de volonté.

Axe 4 : Les segments (apports) du KM :

19- Le KM et l'amélioration de l'activité de Simafe ? A travers le stage au sein de Simafe, nous avons pu conclure que l'ensemble des acteurs de l'entreprise ont conscience de l'importance du capital immatériel dans la survie des entreprises. Or la formalisation des savoirs et des expériences reste très limitée.

La GC n'est pas une révolution au sein du monde entrepreneurial mais une prise de conscience, tout le monde la pratique d'une manière isolée et rudimentaire.

- S'atteler à la GC permettra à Simafe d'accélérer sa performance tout en augmentant ses compétences compétitives et mesurer l'atteinte des objectifs.
- Par GC, nous nous référons aux référentiels des connaissances et des outils de partage permettant d'avoir à disposition l'ensemble des informations et des connaissances. Cette instantanéité (de la mise à disposition des informations et des connaissances) permet de réduire les cycles de décision et d'améliorer la qualité de ces dernières.

20- Les attentes de Simafe de la démarche KM:

- Le KM a des finalités propres à chaque entreprise, celles-ci doivent être éclaircies avant d'entreprendre toute démarche, sans quoi des sommes colossales peuvent être investies inutilement.

Avec une meilleure gestion du capital intellectuel, Simafe a l'occasion de faire le point sur son patrimoine de connaissances, de se donner les moyens de le préserver et le démultiplier et de l'adapter à son environnement. Oser l'implantation d'une telle démarche pour révolutionner et innover et sortir de l'économie fondée sur l'information vers une nouvelle ère fondée sur la connaissance.

21- Simafe est-elle en mesure de mettre en place un projet KM ?

- L'instauration d'une GC dans Simafe nécessite, avant tout, de comprendre l'intérêt d'une telle démarche, qu'apporte-t-elle de plus à l'entreprise? De revoir l'existant et les capacités de la société à pourvoir organiser et déployer les connaissances dans le but d'atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés.

Le vrai défi réside dans la capacité à transformer les connaissances et les compétences individuelles portées par les acteurs de Simafe en un portefeuille d'innovations (nouvelles trajectoires technologiques) aligné sur la stratégie globale de la société.

- Dans ce sens, Simafe doit travailler en amont tout au long du projet KM, préparer son personnel et instaurer un climat de confiance s'avèrent nécessaires afin d'assurer leur adhésion et éviter les réticences.
- Simafe peut lancer et piloter le projet KM dans une seule fonction, au niveau du service RH par exemple, et le globaliser par la suite dans la société entière. L'objectif sera de préparer et familiariser les salariés aux nouvelles méthodes de travail et aux changements qu'y résulte.

Le KM a des finalités propres à chaque entreprise, celles-ci doivent être éclaircies avant d'entreprendre toute démarche, sans quoi des sommes colossales peuvent être investies inutilement.

Vous avez sans doute constaté que nous accompagnons souvent, voire remplaçons, la notion de connaissance avec celle de l'information, et ce, pour une simple raison: La confusion desrépondants entre les deux notions ainsi que la mauvaise compréhension de la vraie signification de la GC.

Synthèse :

Au-delà du management des flux de connaissances et de leur diversité, il faut savoir les utiliser de façon innovante pour créer de la valeur. La connaissance est une ressource infinie et ne s'accomplit que dans la collaboration, elle encourage le déploiement de synergies créatives, favorise la co-création, libère l'énergie des équipes, en valorisant les membres, et contribue à ce que les connaissances soient utilisées et appliquées constructivement. Pour se réaliser, elle appelle un environnement fait de respect et de confiance, de la responsabilisation des individus, impliqués mais responsables de leur contribution dans la démarche collective. Le rôle de la GC est ainsi immense car elle conditionne le succès et le bon fonctionnement de l'organisation.

Bien que la littérature propose de nombreuses études de cas et d'études théoriques, très peu d'applications pratiques sont développées, un fossé important existe entre la théorie du KM et la pratique. Plusieurs auteurs soulèvent le manque d'adaptation des études faites par des chercheurs, qui sont destinées à des milieux académiques et non pratiques.

L'objectif assigné à cette étude de cas, qui reste très particulière au contexte de l'entreprise étudiée, Simafe, est de mettre la lumière sur la réalité de la GC afin d'éloigner la vision fantaisiste que possèdent les entreprises algériennes du KM.

La nécessité de recourir à la GC est souvent vue comme la réponse à un environnement devenant de plus en plus complexe. Recourir ou ne pas recourir au KM dépend de l'évolution et du positionnement de l'entreprise sur son marché, de sa perception de la menace concurrentielle de l'entreprise, de sa finalité et sa vision sur le long terme. Une entreprise qui évolue dans un marché à haute intensité concurrentielle, face à des entreprises rivales, se doit d'augmenter ses capacités organisationnelles et optimiser ses ressources afin s'en sortir, c'est dans telles situations qu'apparaît la GC comme la réponse à plusieurs défis.

A travers l'enquête de terrain, on perçoit les éléments de réponse à la question que nous nous étions posée : A quoi ressemble la démarche KM au sein de Simafe ? À un mythe.

Le néant total d'une démarche KM à Simafe nous pousse à la considérer comme un mythe dont on entend parler mais rien ne prouve son existence. L'étude de terrain menée au sein de l'entreprise nous a permis de constater que cette société n'a clairement pas accordé de l'intérêt aux dispositifs d'accompagnement social et managérial pour mettre en place une démarche KM. En effet, la mise en place du management effectif de ses savoirs demande du temps et des ressources humaines, les gérants sont donc réticents à investir dans une telle démarche sans pouvoir en voir facilement les bénéfices. De plus, bien que les procédés de socialisation soient utilisés au sein de Simafe, le savoir transmis par ce moyen circule seulement d'un nombre limité d'individus à un autre. Afin d'accélérer ces transmissions de savoirs, il est nécessaire de formaliser certaines connaissances, afin de disposer d'objets d'apprentissage (un manuel d'utilisation, guides, newsletters...) pour pouvoir transférer des savoirs à un plus grand nombre de personnes.

L'idée n'est pas d'implanter un nouveau service fonctionnel au sein de Simafe mais d'optimiser et de faire évoluer le management, d'utiliser les moyens adaptés y compris ceux qui existent déjà pour résoudre au mieux les conflits.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans le domaine des sciences cognitives, notamment en gestion des connaissances, le passage de la théorie à la pratique peut s'avérer rude. En fait, le problème de la GC réside dans sa complexité, les points de vue sont extrêmement divers, les angles d'approches multiples et les besoins à satisfaire sont très variés.

Mais alors pourquoi gérer les connaissances ? Pourquoi dépenser de l'argent et du temps pour une activité qui se fait naturellement ? Parce que le contexte a changé, mondialisation, crises sanitaires, abondance de l'information et intelligence artificielle, nouvelles pratiques managériales et bien d'autres éléments. Face à tout ça, le savoir semble être la solution miraculeuse et la gestion des connaissances apparaît comme une réponse à plusieurs questions.

Nous avons, à travers ce travail de recherche, étalé les aspects théoriques de la GC suivi d'un état des lieux de cette dernière au sein de l'entreprise Simafe. Dans l'état de l'art, nous avons essayé de montrer, à travers les travaux de plusieurs auteurs, que le KM est bien plus qu'un buzzword mais plutôt un enjeu d'avenir. Une remise dans le contexte algérien s'est avérée nécessaire avant d'entamer le cas pratique, dans lequel nous avons procédé à une confrontation de la théorie à la réalité sur le terrain.

De ce contexte, et ayant conscience de la détresse du KM en Algérie et la perception fumeuse qu'en détiennent les entreprises, nous nous sommes interrogés sur la réalité de la récente discipline, en effet, le phénomène de la GC ne peut être compris que s'il est étudié dans un contexte réel.

Suite à cette étude, nous avons pu relever quelques conclusions, à savoir : Les causes d'échec d'un projet KM sont multiples, elles peuvent être d'ordre cognitif ou socioculturel. Au niveau des entreprises algériennes, qui évoluent dans une économie fondée sur l'information, à faible intensité concurrentielle, ne pas avoir une compréhension claire et partagée de la GC demeure le facteur d'échec le plus répandue, et d'où elles ne ressentent pas le besoin de se convertir vers une gestion basée sur le savoir.

De ce fait, Simafe accorde à la GC une faible importance et la perçoit comme un enjeu inutile, dans la mesure où la société ne sent pas la nécessité d'adopter la démarche KM. En effet, si la direction ne pense pas que la démarche sera indispensable, si ses employés ne veulent pas s'en servir et si la société n'arrive pas à adapter ses activités lors de l'introduction du système de KM et piloter le changement, ce dernier ne sera pas efficace. Il faut donc un effort de l'entreprise toute entière et qui peut s'avérer difficile à fournir dans des petites structures telles que Simafe. L'objectif n'est pas d'ajouter une nouvelle chapelle dans l'organisation mais d'intégrer une nouvelle manière de gérer l'organisation et de mettre l'individu à sa juste place, au cœur de l'organisation.

Au terme de notre étude, nous sommes conscients que les résultats ne sont pas absolus et n'ont certainement pas une portée indiscutable. En effet, nous avons pu constater certaines lacunes, qui, à notre humble avis doivent être levées. Ce travail repose sur une étude de cas qui présente la limite du contexte de l'étude, les conclusions que nous proposons sont donc valables à un contexte donné. Par ailleurs, la non exhaustivité de l'entretien effectué, limitant les champs d'exploitation des données et de l'information.

A l'issue de notre étude, nous estimons que ce modeste travail de recherche n'est qu'une contribution préliminaire pour un thème d'actualité. C'est le prélude pour d'autres travaux de recherches encore plus approfondies. Néanmoins, nous espérons que ce thème fera l'objet d'autres recherches ultérieures

Bibliographie

Bibliographie:

Ouvrage :

- Alberto Manguel, *Une histoire de la lecture, J'ai lu*, 2001
- Béatrice Arnaud, Corinne Ejeil et Peter Serge, *Le guide de l'organisation apprenante : Plus de 100 outils et pratiques pour développer l'intelligence collective*, Eyrolles, 2018
- Chastenet de Géry, Gonzague, *Leknowledge management: Un levier de transformation à intégrer*. De Boeck Supérieur, 2018, p 57-79
- Dilip Bhatt, *Excellence model and knowledge management implications*, Business, 2009
- Dominique Vinck dans : *Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique*. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales, 1999
- Gavin Bennet et Nasreen Jessani, *La boîte à outils sur l'application des connaissances*, Presse de l'université de Québec, 2011
- George Von Krogh et John Ross ,*Managingknowledge: Perspectives on cooperation and competition*, Sage publication, London, 1996
- Gilles Balmisse, *Guide des outils du KNowledgemanagement: panorama, choix et mise en oeuvre*, Ed Vuibert, p 4, 2005
- Henry Sims et Dennis Gioia, *The ThinkingOrganization:dynamics of organizational social cognition*,Jossey-Bass, 1986
- Jean Yves Prax, *Le guide du knowledgemanagement: Concepts et pratiques du management de la connaissance*,Dunod, 2000, p 153
- Jean Louis Ermine, *Les systèmes de connaissances*, 2 éd, Hermès, chapitre 7, p 179, 2003
- Jean Yves Prax, *Le Manuel du KnowledgeManagement: Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, 2 éd, Dunod, 2007
- Jean-Claude Courbon, *Systèmes d'information: données, modèles, communication*, InterEditions, 1993

- Laurence Prusak et Thomas Davenport, *WorkingKnowledge: How Organizations Manage whatThey Know*, Harvard Business ReviewPress, 2000
 - Lise Gastaldi, Cathy Krohmer et Claude Paraponaris, *Activités et collectifs: Approches cognitives et organisationnelles*, Presse universitaire Aix en Provence, 2017
 - MaryamAlavi et Dorothy E.Leidner, *Knowledge Management and Knowledge Management Systems:conceptualfoundation and research issues*, Mis Quarterly, vol 25, n°1, page 107, 2001
 - Michael Polanyi, *Tacitknowing:Itsbearing on someproblems of philosophy*.Reviews of modern physics, Vol 34, n°4,1962, p 601,
 - Peter Drucker et Fontaine Jacques, *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris 1993.
- Peter Drucker, *The coming of The New Organization*, Harvard Business Review, Janvier 1988
- Peter Senge, *The 5th discipline : the art and practise of the learningorganization*, NewYorkDoubleday, 1990
 - Stéphane, Tufféry, *Data mining et statistique décisionnelle: l'intelligence des données*. Editions Technip, 2012, p30
 - IkujiroNonaka et HirotakaTakeuchi, *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Sup, 1ere éd, 1997
 - IkujiroNonaka, Ryoko Toyama et ToruHirata, *Managingflow: A processtheory of the knowledge-basedfirm*, Palgrave Macmillan, New York, 2008, p 119
 - René-Charles Tisseyre, *Knowledge Management : Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Hermès, chapitre 1, p 15, 1999.
 - Rix-Lièvre, Géraldine et Pascal Lièvre, *La dimension “ tacite” des connaissances expérientielles individuelles : une mise en perspective théorique et méthodologique*. Management international, 2012

- Rose Dieng, Corby Olivier, *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, Dunod, 2001, p 372
- Thierno Tounkara et Jean-Louis Ermine, *Méthodes de cartographie pour l'alignement stratégique de la gestion des connaissances*, Hermès Science Publications-Lavoisier, 2008, p.133-181
- Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, *Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance*, Economica, 2006, p 230

Articles:

- Alain Antoine et al, *La génération des connaissances au secours du management de projet? Le cas du système d'information d'un établissement de santé*, Revue management international, Volume 16, numéro hors-série, 2012, p 75–87
- Chris Argyris, *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review, Business communication, n° du Mai-Juin, 1991
- Claude Vogel, *Une méthode pour le recueil et la modification des connaissances*, Journée internationale sur les systèmes experts et leur application, Avignon, 1990
- Eric Tsang, *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research*, Human relations n°50, 1997, p73-89
- Eva Maria Pertusa Ortega et Laura Rienda Garci, *Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle : Une approche contingente*, La revue des sciences de gestion, vol 3, 2005, n°213, p 73-80
- Jacques Leplat, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique de Argyris et Schön*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 2002, consulté le 26 Avril 2023.
- Jean Louis. Ermine, Mathias Chaillot, Philippe Bigeon, Boris Charreton et Denis Malavieille, *MKSM Méthode pour la gestion des connaissances*, Article paru *Ingénierie des systèmes d'information*, AFCET-Hermès, 1996, vol. 4, n° 4, p 541-575

- Jean-Claude Tarondeau (2002) Cité dans Lorino Philippe et Jean-Claude Tarondeau, *De la stratégie aux processus stratégiques*, Revue française de gestion, vol. n°160, 2006, p 307-328.
- Leif Edvinsson et Patrick Sullivan, *Developing a Model for Managing Intellectual Capital*. European Management Journal, vol 14, 1997, p 356-364
- Margaret Eisenhart, *Gathering Knowledge while it's ripe*, Knowledge space management magazine, vol 4, 2001, p 44-49
- Michael Quinn Patton, *Utilization focused evaluation in Africa*, evaluation training lectures delivered to the Inaugural conference of the african evaluation association, Kenya, 1999, p 13-17
- Philippe Amblard et Lydie Rollin, *TIC et développement de compétences : une réalité conditionnée*, Questions Vives, vol 7, 2010, n°14, p 17-35
- Rifaat O. Shannak, Raed Masadeh et Mohammed Ali Akour, *Knowledge management strategy building; Literature review*, European Scientific Journal, July edition vol. 8, No.15, 2002
- Walter Swap, Dorothy Leonard, Mimi Shields et Lisa Abrahams Leonard, *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*. Journal of Management Information Systems, 2001, p 95-114.
- Alekh Agarwal, *Learning organization*, American Journal of Industrial and Business Management, vol 4, n°3, 2014
- André Demily et François Pignaud, *Les organisations selon Simon, Nonaka et Takeuchi*, Bulletin de psychologie, n° 475, 2005, p 149-156
- *Algérie : rapport de suivi de la situation économique*, La banque mondiale, Article mis en ligne le 15 Avril 2022, consulté le 24/05/2022
- Anja Schulze et Martin Hoegl, *Knowledge management in new products development projects*, Journal of management, vol 32, 2006, No°2, p 210
- Barlatier Pierre Jean, *Les études de cas. Les méthodes de recherche du DBA*, 2018, p 133-146.

- Bennani Az-Eddine et Soulaïmane Laghzaoui, *L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information : l'apport d'une approche systémique*, Revue internationale d'intelligence économique, vol. 1, no. 2, 2009, pp. 257-270.
- Benoit Leblanc, Philippe Van Berten et J.L.Ermine, *La gestion des connaissances; un levier de l'innovation*, Revue annuelle des arts et métiers, 2002, p 293-302
- Caroline Sargis, *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?* Management & Avenir, vol 44, 2011, p 60-77.
- Davenport et Prusak (1998) Cité dans Préfontaine Lise, Nathalie Drouin et Jamal Ben Mansour. *Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace*, Revue française de gestion, vol. 197, no. 7, 2009, p 15-33.
- Djilali Benmahamed et Jean-Louis Ermine, *Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise*. 11th IBIMA Conference in Cairo : Innovation and Knowledge Management in TwinTrack Economies, Janvier 2009, p 1-10.
- Duzert Aurélie et RouleauxDugage, *Le KM au cœur de la stratégie d'entreprise*. Documentaliste-Sciences de l'Information, vol 49, 2012, 26-43
- Edouard Tapissier, *Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME*, Arts et Métiers ParisTech, Juin 2019
- Eric Brousseau et Frédéric Moatty, *Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales*, cité par Alain Rallet et Joëlle Farchy dans *Technologies de l'information et de la communication : approches croisées*, Revue sciences de la société, n° 59, 2003, p 3-32.
- Helder de JesusGinja Antunes et Paulo Gonçalves Pinheiro, *Linkingknowledge management, organizationallearning and memory*, Journal of innovation and knowledge, vol 10, 2019
- Henry WChesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and ProfitingfromTechnology*, Harvard Business ReviewPress, 2006, p109-123

- Ikujiro Nonaka et Noboru Konno, *The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, vol 40, 1998, p 40-54.
- Ines Saad, Michel Grundstein et Camille Rosenthal-Sabroux, *Locating The Company's Crucial knowledge to Specify Corporate Memory : A Case Study in an Automotive Company*, Workshop Knowledge Management and Organizational Memory, International Joint Conference on Artificial Intelligence, 2005, ep 1-10
- Jean-Pierre Noblet, Éric Simon, *La capacité d'absorption, un état de l'art*, Management & Avenir n°35, 2010, p 33-50
- Joël Muzard, *L'évolution de la gestion des connaissances- nouveaux défis pour les organisations travaillant pour le développement*, Knowledge Management for Development Journal, publié en ligne le 10 Avril 2012, p137- 143, consulté le 21/04/2023 à 17:00 h
- Lachachi Abdelhaq, *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale: cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen*, Université de Tlemcen, Algérie, 2011
- Marc Tanti, *Gérer les connaissances via un système de knowledge management*, Communication et organisation, Mis en ligne le 01/12/2020, consulté le 13/04/2023
- Marie-Claude Bouhedi. *Les pratiques de partage des connaissances d'une unité de recherche pluridisciplinaire en interne et externe*. Communication et Management, 2017, p 69-86
- Michel Audet et Serge Belley, Pierre Bernier, Jacques Bourgault, Mohamed Charih et David Clark, *Le transfert intergénérationnel des connaissances*, Telescope : Revue d'analyse comparée en administration publique, vol 16, n°1, Hiver 2010
- Pascal Lièvre et al, *Une proposition théorique et méthodologique de codification des connaissances implicites : une perspective psycho-phénoménologique*. 1ère conférence francophone " Gestion des connaissances, société, organisation", 2008, Troyes, France
- Perspectives de l'OCDE sur les compétences, *Premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes*, 2013, p 11-50 Lien consulté le 12/04/2023 à 18:30h

- Reix Robert., Fallery Bernard et Kalika Michel, *Système d'information et management des connaissances*, Vuibert gestion, 2016, p. 181-23
- Richard Wittorski, *De la fabrication des compétences*, Education permanente, n°135, 1998, p 57-68
- Serge Aries, Benoît Le Blanc et J.L.Ermine. *MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances*. Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthodes, Hermes Science Publications-Lavoisier, 2008
- Sargi Caroline, *Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ?* Management & Avenir, n°44, 60-77, 2011.
- Stephen Denning, *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge organizations*, RSA Journal, vol 143, 2002, p 32-34
- Zieba Malgorzata, *Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research*. Journal of Knowledge Management vol 20, 2016, p 292–307.
- Zora Imen, *La pandémie Covid19: Une opportunité pour le développement des pratiques du management des connaissances dans les universités marocaines*, Revue internationale des sciences de gestion, vol 4, n° 1, p 911-940

Thèses et mémoires:

- Arnaud Groff. *Optimisation de l'innovation par l'élaboration d'un processus de créativité industrielle: cas de l'industrie automobile*. Sciences de l'ingénieur. ENSAM, 2004. Français.
- Ben Abderrahmane Yasmina, *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie*, Université Paul Valéry- Montpellier III, 2012, p66
- Ludovic Louis- Sidney, *Les modèles et outils de capitalisation des connaissances en conception : Contribution au management et à l'ingénierie des connaissances chez Renault*, École Centrale Paris, 2011

- Julien De Benedittis, *La capitalisation des connaissances inter-organisationnelle au sein des clusters : capacités dynamiques et rôle des acteurs frontières pour soutenir la transition inter-organisations temporaires*, thèse en sciences de gestion, Université Grenoble, 2016
- Laurent Muller, *Contribution à la conduite du changement en PME: Intégration de représentations organisationnelles au processus de changement participatif*, Institut National Polytechnique de Lorraine en Génie des Systèmes Industriels, 1999
- Lynda Sidhoum, *Les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne: cas : société nationale de l'assurance (SAA)*, Thèse de doctorat, Université d'Ottawa, Revue des sciences commerciales, numéro spécial, 2017
- RiadhJeljeli, *Impacts des TIC sur le management des connaissances : Cas de l'Office National de la Poste Tunisienne*, Thèse de doctorat, Université Aix Marseille, 2014
- Véronique Dutraive, *Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme : une lecture Veblénienne*, *Revue d'économie industrielle*, vol 4, 2008, mis en ligne le 15 décembre 2010, consulté le 05 juin 2023
- JoelleMorana, Dominique Bonet Fouzia .Brahimi, (2011). La gestion des compétences en Algérie : une analyse du discours des professionnels et des étudiants. *Maghreb - Machrek*, n°209, 2011, p 65-80
- LachachiAbdelhaq, *La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale: cas de la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen*, Université de Tlemcen, Algérie, 2011
- Abdelhaq Sari, *Le rôle de la gestion des connaissances dans un projet de E-gouvernance: Cas de la stratégie E-Maroc*, Université du Québec à Montréal, 2006
- Yoann Baizet, *La gestion des connaissances en conception, Application à la simulation numérique chez Renault-Diec*, École Doctorale de l'Université Joseph Fourier, Grenoble 1, 2004

Autres: Séminaires et conférences :

- Haridimos Tsoukas, *Do we really understand tacit knowledge?* Présenté au séminaire sur l'économie et la société de la connaissance, Version finale incluse dans cité dans M. Easterby-Smith et M. Lyles, *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*, Juin 2002
- Stan Garfield dans un article sur *Peter Drucker: Profiles in knowledge* publié sur LinkedIn le 7 février 2018.
- Michel Grundstein, *De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue*, 1er colloque du Groupe de travail - Gestion des compétences et des connaissances en génie industriel (GCCGI)- Nantes, Décembre 2002
- Frédéric Leroy, *L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature*, Acte de la 7^{ème} conférence internationale de l'AIMS, Mai 1998

Sites internet:

[-https://hbr.org/](https://hbr.org/)

[-https://agecso.com/wp/](https://agecso.com/wp/)

[-https://oecd.org/fr/competences/piaac/Skills.](https://oecd.org/fr/competences/piaac/Skills)

Annexe

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option: Management

Thème : La gestion des connaissances entre mythe et réalité
– Cas de l'entreprise algérienne Simafe

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences de gestion, option: Management et portant sur la gestion des connaissances, entre mythe et réalité, cas de l'entreprise Simafe. Nous souhaitons enrichir notre recherche par une enquête de terrain suivant le guide d'entretien ci-joint.

- La durée estimée de l'entretien est de 60mn
- Avant de lancer l'entretien, il est nécessaire de demander l'accord du répondant, à savoir le chef de service des Ressources humaines, pour l'enregistrement de ses réponses.
- L'objectif de l'entretien consiste à apporter des éléments de réponses à notre recherche qui s'intéresse à l'état des lieux de la démarche KM au niveau de l'entreprise SIMafe.
- Nous avons structuré les interrogations suivant la technique de l'entonnoir, c'est-à-dire que nous commençons par des questions générales suivies de questions de plus en plus précises, afin d'amener progressivement la discussion vers le sujet traité.
- Nos questions sont réunies en trois axes : La familiarité avec la GC, les segments (les étapes) de la démarche KM et enfin la GC comme outil de performance.

Axe 1: La familiarisation avec la notion du KM

- 1- Après vous avoir expliqué ce que la gestion des connaissances, pensez-vous qu'on peut en parler au sein de votre entreprise?
- 2- Simafe s'intéresse-t-elle à identifier et collecter les connaissances ?
- 3- Quelles sont vos sources d'informations ? Et où les stocker ?
- 4- Quant aux connaissances, que faites_-en ? Comment procédez-vous à leur sauvegarde?
- 5- Quels sont vos protocoles de sécurité de l'information?

Axe 2: Le KM, entre démarche et pratique

- 6- Disposez-vous de manuels d'instruction ?
- 7- Le personnel est-il impliqué dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise ?
- 8- Existe-t-il des communautés de pratique au sein de l'entreprise?
- 9- Simafe est-elle à l'écoute de ses employés ? Effectuez-vous des rencontres par le biais des brainstormings ?
- 10- Simafe forme-t-elle son personnel aux pratiques du KM ?
- 11- Comment évaluez-vous ces formations ?
- 12- Dans un contexte d'apprentissage collectif, encouragez-vous l'échange des connaissances entre collaborateurs ?
- 13- Comment procédez-vous au transfert des connaissances en interne de la société ?

Axe 3 : Les fondements de la démarche KM

- 14- Quelle est la structure de l'entreprise ?
- 15- Simafe est-elle ouverte aux changements organisationnels ? 8- Disposez-vous de manuels d'instruction ?
- 16- Simafe a-t-elle introduit les TIC dans l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle?
- 17- Comment jugez-vous le climat de votre société ? Simafe possède-t-elle une culture favorisant le partage des connaissances?
- 18- Un acteur au sein de Simafe n'est pas éternel, il peut à tout moment partir prenant son savoir avec lui. Que faites-vous pour éviter la perte des connaissances?

Axe 4: Les apports (ou futurs apports) de la démarche KM

- 19- Pensez-vous que le partage des connaissances peut contribuer à l'amélioration de l'activité de Simafe ?
- 20- Quelles sont vos attentes concernant l'application d'un management des connaissances dans votre société ?
- 21- Simafe est-elle en mesure de mettre en place un projet KM ?

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature de la gestion des connaissances	4
Section 1 : La connaissance, source de richesse pour les entreprises	4
1-1- Qu'est-ce que le knowledge management ?	5
1-1-1- De la donnée à la connaissance	8
1-1-2- Les dimensions de la connaissance	12
1-2- Evolution de la compréhension de la connaissance : De nouvelles façons de travailler.....	20
1-2-1- Les phases d'évolution de la GC dans les organisations.....	21
1-2-2- Les éléments d'émergences de la GC	23
1-3- La démarche knowledge management.....	25
1-3-1- La démarche KM, où en est l'individu ?.....	25
1-3-2- La démarche KM, un processus interactif.....	27
Section 2 : la démarche knowledge management.....	38
2-1- Les fondements de la démarche KM	38
2-1-1- La stratégie KM	38
2-1-2- La culture KM.....	40
2-1-3- L'individu	41
2-1-4- La technologie.....	41
2-1-5- l'apprentissage organisationnel	42
2-2- Les méthodes et les outils de la gestion des connaissances	46
2-2-1- Les outils KM	46
2-2-2- Les méthodes de pilotage du KM.....	52
2-3- Les approches et les segments du KM.....	55
2-3-1- Les approches du KM.....	55
2-3-2- Les segments du KM.....	57
2-4- Le Knowledge management en Algérie, qu'en est-il?	62
2-4-1- les évolutions récentes de l'économie algérienne.....	62

2-4-2- La GC pourrait-elle être la solution ?	63
Chapitre 2 : L'état des lieux de la démarche KM au sein de Simafe	66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche	66
1-3- Présentation de l'organisme d'accueil	66
1-1-1-Fiche d'identité de Simafe	66
1-1-2-Les activités et les missions de Simafe	67
1-1-3-La structure de l'entreprise	67
1-4- La méthodologie de recherche	69
Section 2 : Analyse et discussion des résultats.....	70
2-1- Le guide d'entretien	70
2-2- Discussion des résultats.....	74
Conclusion générale	91
Bibliographie	
Annexe	

Résumé:

Le Knowledge management s'est développé lorsque l'on prit conscience de la valeur de l'information, qui, une fois déployée, devint connaissance. Pourtant, en gestion des connaissances, la préoccupation de sauvegarder les savoirs et les connaissances collectives d'une entreprise n'est pas récente, ce qui l'est, c'est le souci de la formalisation à l'aide des méthodes et outils souvent confondu avec les outils d'une gestion des données.

L'objectif de la recherche étant d'explorer et de concevoir la perception de la démarche KM du point de vue de l'entreprise Simafe. Son échec sur le plan économique algérien revient-il à la méconnaissance de la discipline? Oui, une mauvaise compréhension de la GC et de l'intérêt de la mise en place d'une telle démarche est, sans doute, l'un des facteurs d'échec d'un projet KM.

Mots-clés : La connaissance, le capital intellectuel, l'innovation et l'économie fondée sur le savoir

Abstract:

Knowledge management emerged when organizations became aware of the value of information, which, once deployed, became knowledge. However, in knowledge management, the preoccupation with safeguarding a company's collective knowledge is not recent. What is, however, new to us is the concern with formalizing it using methods and tools that are often confused with data management tools.

The main objective of this research is to explore and design the perception of the KM approach from the point of view of the Simafe company. Is its failure in the Algerian economy due to a lack of understanding of the discipline? Yes, a poor understanding of KM and of the benefits of implementing such an approach within a company is undoubtedly one of the factors contributing to the failure of a KM project.

Keywords : Knowledge, intellectual capital, innovation and the knowledge-based economy