

Université Abderrahmane MIRA De Bejaia
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences De Gestion



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management

Thème :

**Etat des lieux du management des connaissances en
Algérie : cas de la SONATRACH-RTC-Direction
Régionale de Bejaia**

Réalisé par :

AIT OTMANE Ali
AINSERI Nadir

Sous la direction de :

HAMITOUCHE Fairouze

Devant le jury composé de :

Président : M. SOUILAH.A

Examineur : Mme MOUSSAOUL.K

Rapporteur : Mme HAMITOUCHE.F

Promotion 2024

Dédicace

Nous dédions ce travail :

*Aux martyrs de Gaza dont les vies ont été
marquées par la douleur, la perte et l'injustice*

*A ses enfants dont les sourires ont été volés
par la guerre et la souffrance*

*A ceux qui, malgré les épreuves et les
difficultés, continuent de montrer un courage
et une résilience remarquables*

AIT OTMANE Ali

AINSERI Nadir

Remerciement

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

D'abord, nous remercions chaleureusement notre directrice de recherche Mme HAMITOUCHE Fairouze, pour ses précieux conseils, son soutien constant et sa disponibilité tout au long de ce travail. Ses orientations et ses remarques judicieuses ont été essentielles pour la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements vont, également, à notre maitre de stage Mr KERNOU Settar, pour son accueil, sa disponibilité, son accompagnement et toutes ses connaissances qu'il a accepté de partager avec nous.

Nous remercions tous les professionnels de Sonatrach, notamment Mr MAOUCHE Foudil, pour sa disponibilité et pour toutes ses connaissances qu'il a partagées avec nous et le temps qu'il nous a accordé. Nous remercions également tous les travailleurs de la DRGB qui ont accepté de répondre à nos questions notamment Mr ABBES Zahir pour son valeureux soutien.

Nos remerciements les plus sincères, vont à tous nos enseignants et tous ceux qui nous ont aidés dans la réalisation de ce travail notamment Mr AIT ATMANE Braham pour ses valeureux conseils.

AIT OTMANE Ali

AINSERI Nadir

LISTE DE FIGURES, ILLUSTRATIONS ET GRAPHES

FIGURE 1: LA CONNAISSANCE VUE PAR J.L.ERMINE	7
FIGURE 2: DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE	8
FIGURE 3: L'ICEBERG DES CONNAISSANCES	9
FIGURE 4: LES CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE	10
FIGURE 6 : LES QUATRE MODES DE CONVERSION DE CONNAISSANCES DANS LE PROCESSUS CREATION DE CONNAISSANCES SELON NONAKA ET TAKEUCHI	15
FIGURE 7 : PIC DE CONSOMMATION ENREGISTREE LE 12-12-2023	45
FIGURE 8 : EVOLUTION TRIMESTRIELLE DU PARC GLOBAL DES ABONNES INTERNET	46
FIGURE 9 : EVOLUTION TRIMESTRIELLE DE PARC DES ABONNES INTERNET PAR TYPE D'ACCES	46
FIGURE 10 : CARTOGRAPHIE DU RESEAU DE TRANSPORT DE LA SONATRACH	54
FIGURE 11 : CARTE DE RESEAU DE TRANSPORT RTC BEJAIA	57
FIGURE 12 : ORGANIGRAMME DE LA RTC BEJAIA	59
FIGURE 13 : REPARTITION DES REpondANTS PAR GENRE	72
FIGURE 14: REPARTITION DES REpondANTS PAR POSTE OCCUPE	72
FIGURE 15: REPARTITION DES REpondANTS PAR DEPARTEMENT D'APPARTENANCE	73
FIGURE 16: REPARTITION DES REpondANTS SUIVANT LEUR EXPERIENCE	74
FIGURE 17: SYNTHESE DE L'EVALUATION DES COMPOSANTES DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU SEIN DE LA SONATRACH-BEJAIA	80

LISTE DE TABLEAUX

TABLEAU 1 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « PROCESSUS D'ACQUISITION DES CONNAISSANCES ».....	75
TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « PROCESSUS DE CREATION ET DE GENERATION DES CONNAISSANCES »	76
TABLEAU 3: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « PROCESSUS D'APPLICATION ET D'UTILISATION DES CONNAISSANCES »	77
TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « PROCESSUS DE CODIFICATION ET DE STOCKAGE DES CONNAISSANCES »	78
TABLEAU 5: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « PROCESSUS DE TRANSFERT ET DE PARTAGE DES CONNAISSANCES »	79
TABLEAU 6: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « LA CULTURE COMME DETERMINANT DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ».....	82
TABLEAU 7: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « LE LEADERSHIP COMME DETERMINANT DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ».....	83
TABLEAU 8: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION COMME DETERMINANT DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES »	84
TABLEAU 9 : SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « LA STRATEGIE COMME DETERMINANT DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ».....	85
TABLEAU 10: SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'AXE « ANALYSE DES APPORTS DU PROCESSUS DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ».....	86
TABLEAU 11: TEST DE CORRELATION : DETERMINANTS-PROCESSUS DU MC.....	87
TABLEAU 12: TEST DE CORRELATION : DETERMINANTS-SOUS-PROCESSUS DU MC	88
TABLEAU 13: TEST DE CORRELATION : PROCESSUS DU MC-APPORTS.....	89

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES.....	4
SECTION 1 : CONCEPTS DE BASE	5
SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS LA LITTERATURE	11
SECTION 3 : PROCESSUS, OUTILS ET TECHNOLOGIES DE GESTION DES CONNAISSANCES	16
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE.....	23
SECTION 1 : HISTOIRE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE	24
SECTION 2 : IMPACT DE CADRES ECONOMIQUES, POLITIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS EN ALGERIE SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES.....	33
SECTION 3 : INITIATIVE GOUVERNEMENTALE ET ETAT DE LA RECHERCHE SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE.....	40
CHAPITRE 3 : ANALYSE APPROFONDIE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU SEIN DE L'EPE SONATRACH DIRECTION REGIONALE CENTRE DE BEJAIA TRC.....	52
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'EPE SONATRACH DIRECTION REGIONALE CENTRE DE BEJAIA TRC	53
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	60
SECTION 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	64
CONCLUSION GENERALE	92
BIBLIOGRAPHIE.....	96
TABLE DES MATIERES.....	103
ANNEXES	A

Introduction générale

Introduction générale

Dans une ère marquée par des changements économiques mondiaux majeurs, tels que la forte concurrence, les tensions géopolitiques déstabilisant les marchés internationaux et provoquant des conflits commerciaux, ainsi que les crises liées aux changements climatiques, les entreprises doivent envisager de nouvelles sources d'avantages concurrentiels, préparer leur transition vers des énergies durables et adopter une économie numérique. Dans ce contexte, l'urgence de mettre en place une gestion efficace des connaissances devient évidente.

L'économie de la connaissance, aussi appelée économie du savoir, économie de l'immatériel ou capitalisme cognitif, est un concept apparu pour la première fois en 1962 dans le livre *The production and distribution of knowledge in the United States*¹. Elle marque le commencement d'une nouvelle phase de l'histoire économique à partir des années 1990, une période nommée « l'ère du savoir »². Cette économie joue un rôle très important dans le développement et la croissance économique, mais elle favorise également la pratique du management de la connaissance au sein des organisations. Elle crée un climat favorable encourageant la culture de partage, facilitant l'accès à l'information et valorisant la formation et le développement des compétences.

Le management des connaissances est déjà devenu une discipline à part entière dans certaines économies, à l'exemple du Japon avec des entreprises telles que CANON, HONDA, NEC... qui sont pionnières en matière d'agilité, d'innovation et de développement technologique. En revanche, dans d'autres économies, il demeure à un stade embryonnaire en tout début de développement, à l'instar de l'économie algérienne, pourtant fortement dépendante des hydrocarbures³.

Dans ce travail de recherche, nous tenterons de dresser un état des lieux du management des connaissances en Algérie, via l'étude du cas de l'entreprise pétrolière et gazière SONATRACH, leader sur le continent africain⁴. En effet, tel souligné par Benmahamed et Ermine (2006), « *La direction générale de Sonatrach a inscrit le projet de gestion des*

¹ Economiste autrichien (1902-1983)

² Peter Drucker, « The New Society of Organisations », Harvard Business Review. In : (Dupuich-Rabasse) Gestion des compétences et Knowledge management. Edition LIAISONS. Paris, 2002.P.102.

³ Benabderrahmane- Bouriche Y, *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie*, thèse de doctorat, Université Paul Valéry-Montpellier III, 2012.

⁴ <https://www.naftal.dz/fr/index.php/archives/19877>

connaissances comme un projet stratégique »⁵. Cela démontre l'existence d'un management des connaissances au niveau de cette entreprise, ce qui fait d'elle un terrain idéal pour notre étude. À cet effet, nous avons formulé la question principale suivante :

Quel est l'état des lieux du management des connaissances au sein des entreprises algériennes, plus particulièrement au sein de la SONATRACH-RTC-Direction Régionale de Bejaia ?

À travers cette question principale, des questions secondaires en découlent dont les suivantes :

- Quels sont les sous-processus composant le management des connaissances et se manifestent-ils tous au sein de la SONATRACH-RTC-Direction Régionale de Bejaia ?
- Quels sont déterminants qui impactent le management des connaissances au sein de la SONATRACH-RTC-Direction Régionale de Bejaia ?
- Quelles sont les principales retombées de la mise en place du management des connaissances au sein de la SONATRACH-RTC-Direction Régionale de Bejaia ?

Afin de mieux cerner ces questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Le management des connaissances est un processus dont la réussite de sa mise en œuvre exige une harmonisation des sous-processus le composant. Nous avons ainsi formulé notre première hypothèse (H1) comme suit : « *Le management des connaissances se manifeste par la combinaison des cinq sous-processus suivants : la création des connaissances, leur acquisition, leur application, leur partage, et enfin leur codification et leur stockage* ».
- Le processus du management des connaissances est influencé par des facteurs qui déterminent sa trajectoire future. De ce fait, nous avons formulé notre deuxième hypothèse (H2) comme suit : « *L'efficacité du processus du management des connaissances est influencée par plusieurs déterminants dont la présence d'une culture, d'un leadership, de technologies d'information et d'une stratégie favorisant la création, l'acquisition, le partage, l'utilisation et la codification des connaissances* ».
- L'intérêt de mettre en place un management des connaissances se traduit par ses retombées positives pour l'entreprise. Conformément à cela, nous avons formulé notre troisième hypothèse (H3) comme suit : « *L'intérêt du processus du management des connaissances se manifeste à travers ses apports pour l'entreprise, à l'exemple de la génération*

⁵ Djlali Benmahamed, Jean-Louis Ermine. Techniques de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers. IC'2006 : 17e journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Jun 2006, Nantes, France. pp.1-10. Hal-00432830.

de nouvelles connaissances, la satisfaction des clients et des employés, l'amélioration de la qualité des produits et de l'image de l'entreprise ».

Pour vérifier la validité de ces hypothèses, nous allons procéder à notre étude qui sera basée sur une méthode hypothético-déductive, divisée en deux étapes : une étape de recherche bibliographique (revue de la littérature) et une étape d'étude de cas de l'entreprise SONATRACH. Notre mémoire est structuré autour de trois chapitres comme suit :

- ✓ Un premier chapitre introductif dans lequel le cadre théorique du management des connaissances sera abordé.
- ✓ Un deuxième chapitre dédié à une analyse de l'engagement de l'Algérie vis-à-vis de l'instauration d'un climat favorable pour la pratique du management des connaissances, et des perspectives futures d'une économie basée sur le savoir.
- ✓ Un dernier chapitre consacré à l'étude du cas de l'entreprise SONATRACH via une enquête de terrain menée auprès de ses employés par l'intermédiaire d'un questionnaire et par un guide d'entretien adressé aux cadres de cette entreprise.

*Chapitre 1 : Généralités sur le
Management des connaissances*

Chapitre 1 : Généralités sur le Management des connaissances

Introduction

Nous ne pouvons dresser un état des lieux du management des connaissances sans évoquer tout le corpus théorique lié au management des connaissances ou Knowledge management. Définir le management des connaissances, ses objectifs, montrer sa réussite, définir et expliquer tous les concepts de base lié au thème est la première étape de notre travail de recherche.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir l'essentiel de la littérature liée au thème. Nous avons divisé ce chapitre en trois sections. La première section sera consacrée aux concepts de base liés au concept de connaissance (données, informations, connaissances,...). La deuxième section abordera différents aspects du management de la connaissance (définition, objectifs, nécessité, ...). Enfin, la troisième section traitera la mise en place du processus du management de connaissances ainsi que ses outils.

Section 1 : Concepts de base

Le management des connaissances (ou MC) englobe divers concepts fondamentaux qui jouent un rôle crucial dans la gestion et l'optimisation des connaissances au sein de l'organisation.

Il est donc judicieux de revoir les différents concepts de base qui constituent le management des connaissances (Knowledge management ou KM de sa désignation anglaise), à savoir les données, les informations, les connaissances et les compétences.

1-1- Données

D'après (Prax, 2000)⁶, la donnée est un fait discret et objectif, elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construite par l'homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère d'objectivité.

⁶ Jean-Yves Prax, Le guide de Knowledge management, Dunod, Malakoff 2000, p 35.

Selon (Beyou)⁷, la donnée est un élément de base d'information symbolique... La donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement.

Ainsi, nous pouvons dire que la donnée est un élément brut, hors de tout contexte. Elle est fondamentale et objective, qualitative ou quantitative. Elle sert de base à un raisonnement ou à la réalisation des traitements.

1-2- Information

Selon toujours Prax⁸, L'information est une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur et donc, parfaitement subjectif.

Pour Nicolet & Celier⁹ : « une information constitue une représentation à un instant donnée de notre environnement ». Joël Rosnay, quant à lui, l'explique : « une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultante d'une observation »¹⁰.

Ainsi, nous pouvons dire qu'une information est une donnée, ou un ensemble de données non structurées, qui sont organisées, mises en contexte pour donner forme à un message et donc parfaitement subjectif.

1-3- Connaissances

Le concept « connaissance » est d'une importance capitale pour notre travail de recherche. Ainsi, son étude est primordiale avant l'analyse du concept « management des connaissances ».

Selon Nonaka & Takeuchi : « la connaissance est créée par des flux d'information et est ancrée dans les croyances et adhésions de celui qui la détient. Cette compréhension met l'accent sur le fait que la connaissance est reliée de façon essentielle à l'action humaine »¹¹.

Selon Jean-Louis Ermine : « les informations représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation permet d'obtenir des

⁷ Claire Beyou, Manager les connaissances, éd. Liainson, Paris, 2003, p28.

⁸ Jean-Yves Prax, Le guide de Knowledge management, Dunod, Malakoff 2000, p 35.

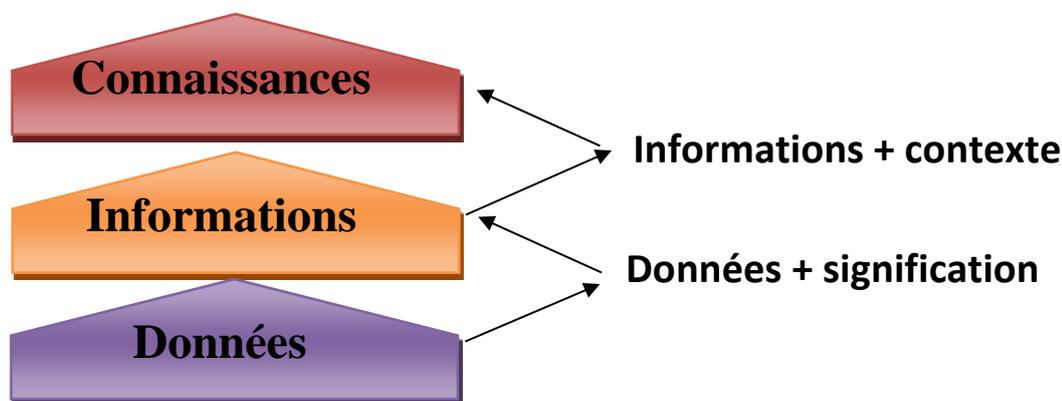
⁹ Jean-Louis Nicolet et Jean Celier, La fiabilité humaine dans l'entreprise, Elsevier Masson, Paris 1984.

¹⁰ Rosnay, J. D. Le Macroscopie : vers une vision globale, Ed Seuil, Paris (1975)

¹¹ Nonaka et Takeuchi, La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck université, paris 1997, P.209.

connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un cotexte donné ». La figure suivante illustre la définition de J. L. Ermine pour la connaissance.

Figure 1: La connaissance vue par J.L.Ermine



Source : (BONNEFOY, 2010)¹²

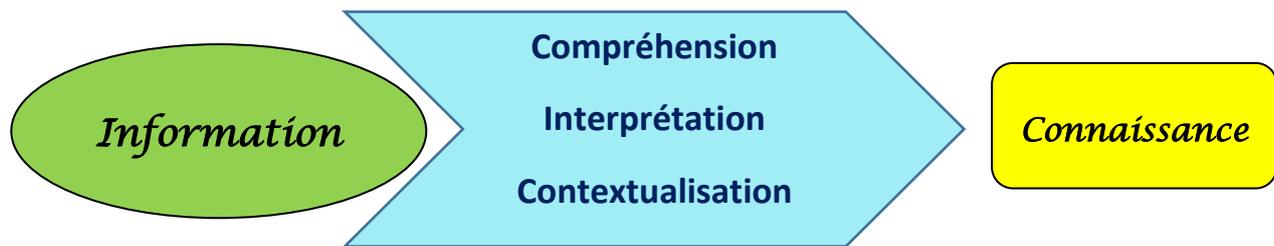
Nous pouvons dire, donc, qu'une connaissance est une information comprise, assimilée et utilisée par un individu, qui permet d'aboutir à une action.

1-3-1- L'articulation entre les concepts (Donnée, information et connaissance)

La donnée représente la matière brute, hors de tout contexte. Avec la juxtaposition de plusieurs données de différentes natures ; donc mises dans un contexte, on aura une information stockée dans nos têtes, ou bien dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrages, bases de données, manuels, ... L'assimilation, la compréhension, l'utilisation et l'interprétation de cette information la transformera en connaissance tout en lui donnant de la valeur pour aboutir enfin, à une action comme le montre la figure N°2 :

¹² Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in <http://dialog.acreims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 12 mars 2010.

Figure 2: De l'information à la connaissance



Source : (GUCHTOULI, 2009)¹³

1-3-2- les caractéristiques spécifiques des connaissances

En tant que bien économique intangible, la connaissance a des propriétés, des qualités spécifiques qu'on peut résumer en :

- **Un bien « non exclu able » et donc difficilement contrôlable :**

L'adjectif «non exclu able » souligne la difficulté, si ce n'est pas l'impossibilité, pour une entreprise, à contrôler ses connaissances. Le risque de fuite des connaissances sont nombreuses : Départ volontaire, départ en retraite, réductions d'effectifs, ...

- **Un bien non rival et non exclusif**

Non rival signifie que l'usage de la connaissance n'entrave pas ses destruction, ni même son usure. Non exclusif signifie que l'entreprise ne détient pas l'exclusivité sur la connaissance qui est ainsi difficilement contrôlable.

- **Un bien cumulatif**

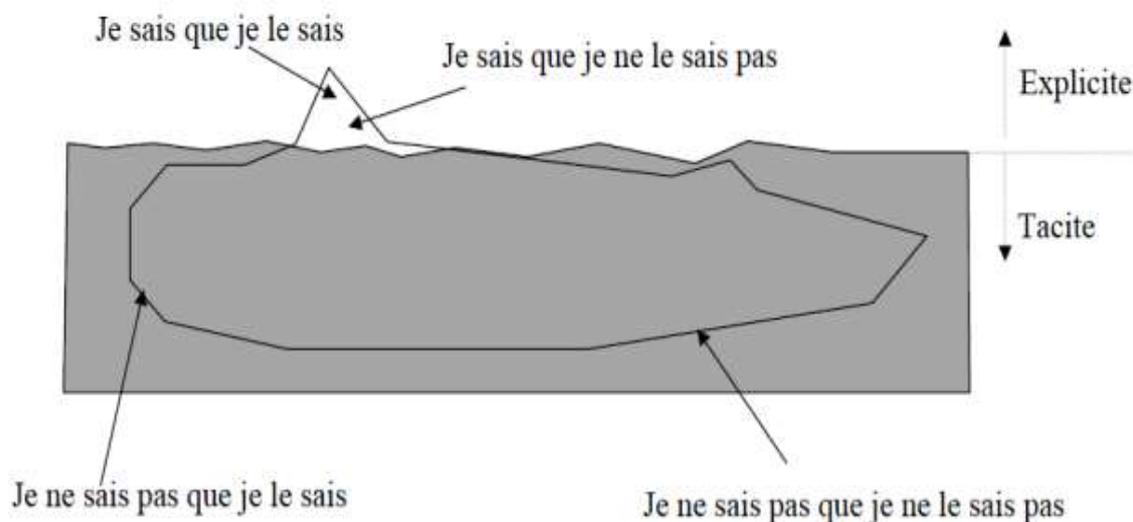
La connaissance est le moteur principal de la fabrication de nouvelles connaissances. Elle est consommée sans être détruite, bien au contraire, elle génère de nouvelles connaissances en la combinaison avec des données et des informations.

1-3-3- Les catégories de connaissances

On distingue deux (02) caractères de connaissances : les connaissances tacites et les connaissances explicites.

Sylvain Mahe explique ces deux catégories (caractères) de connaissances par une figure qu'on appelle « Iceberg des connaissances ».

¹³ W.GUCHTOULI. Dynamique du processus de transfert de connaissance au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agent. Thèse de doctorat, université Paul Cézanne, AIX- Marseille. II, P 22.

Figure 3: L'iceberg des connaissances

Source : (MAHE, 2000)¹⁴

1-3-3-1. Connaissance explicite

La connaissance explicite est la connaissance qui peut être codifiée transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques tel que : les bases de données, les plans, les modèles d'algorithmes, les documents d'analyses et de synthèses.

Ainsi, la connaissance explicitée est une connaissance formalisée, autrement dit, facilement transformable en un langage formel et systématique. Elle est facile à communiquer et à transférer aux autres et les individus ont moins de difficultés à la comprendre et à l'approprier. On distingue la connaissance explicite individuelle qui concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, de la connaissance explicite collective qui concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information et les règles.

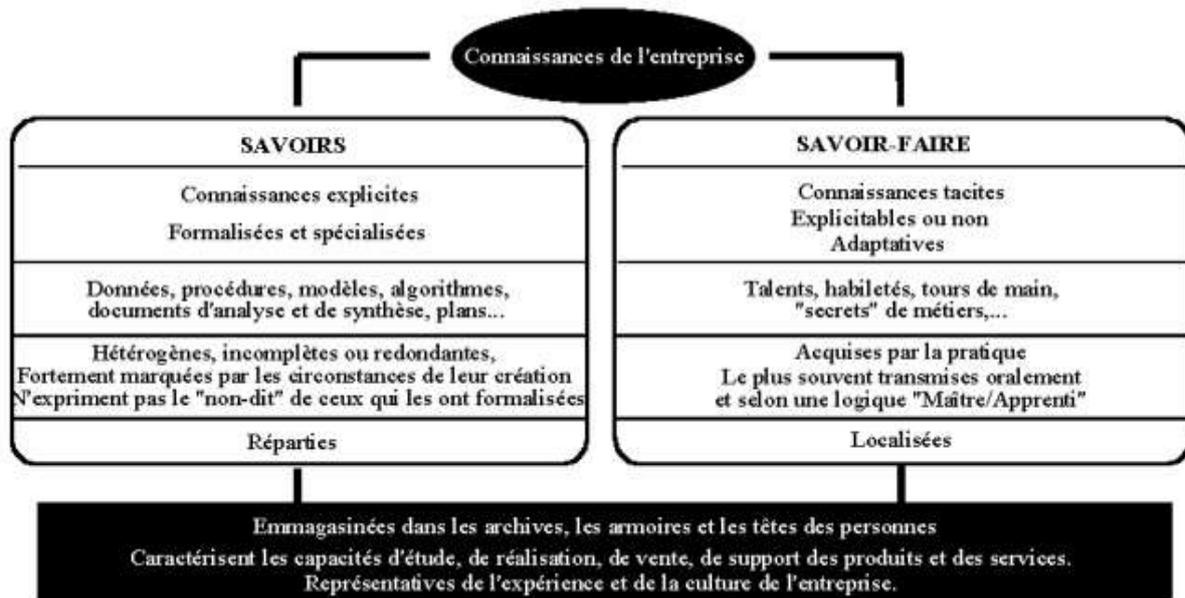
1-3-3-2- connaissance tacite

Les connaissances tacites, contrairement aux connaissances explicites, ont un aspect personnel et sont donc très difficiles si ce n'est impossible à formaliser et à communiquer. Elles se trouvent enfouies dans les têtes des individus, Ainsi, la connaissance tacite fait référence à des actions qu'on réalise sans être capable de les expliquer. Elles ne peuvent être transférées que par l'observation, l'expérimentation et l'interaction entre individus.

¹⁴ Sylvain MAHE, « démarche et outil actif de gestion de connaissances pour les PMI, PME », thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000, p.32.

Les deux catégories (caractères) de connaissances (explicite et tacite) sont résumées dans la Figure suivante :

Figure 4: Les connaissances de l'entreprise



Source : (BONNEFOY, 2010)¹⁵

1-4- Compétence

Philippe Zarifian¹⁶ définit la compétence comme une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. Quant à Jean-Yves Prax¹⁷ il la définit comme étant un ensemble de connaissance, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée. Ou encore l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problèmes, décision action). La compétence recouvre les points suivants :

- ≡ La capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations.
- ≡ l'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routiniers.
- ≡ La qualité telle que l'efficacité personnelle d'encadrement et les clients.

¹⁵ Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in <http://dialog.acreims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 12 mars 2010.

¹⁶ Philippe Zarifian, objectif compétence, éd. Liaison paris 2001 P. 65.

¹⁷ Jean Prax, op, cit, p 38.

1-4-1- Compétence et connaissance

Selon ce que l'on a vu précédemment, il apparaît claire que la compétence est la capacité à mobiliser efficacement des connaissances de différentes natures et dans un contexte donnée afin de produire de l'action réussie. La mise en œuvre de différents types de connaissances, de comportements adéquats vis-à-vis de situations, de processus de résolution de problèmes et d'interaction avec l'environnement est l'expression de la compétence de l'individu concerné.

Section 2 : Le management des connaissances dans la littérature

Le management des connaissances a fait l'objet de plusieurs recherches. Plusieurs travaux ont été menés autour de ce concept, pour en arriver à des résultats et des visions diverses sur ce dernier.

Dans cette partie, nous allons illustrer une vision globale sur le management des connaissances en se basant sur une littérature dédiée à ce concept.

2-1- Le management des connaissances, définition

Le management des connaissances, que l'on nomme également Knowledge management ou gestion des connaissances est défini comme un ensemble de dispositifs, de procédures et outils technologiques, organisationnels et comportementaux destinés à faciliter la création et l'échange ou le partage de connaissances entre individus ou groupes d'individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ou de l'entreprise . Autrement dit, le management des connaissances est un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des individus à travers l'organisation en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle.¹⁸

Donc, le management des connaissances est un moyen qui aide les entreprises à accroître leurs performances afin d'assurer leur pérennité et d'avoir un avantage concurrentiel sur leurs concurrents.

2-2- Pourquoi le management des connaissances

L'environnement des entreprises, aujourd'hui est en constante mutation, il est caractérisé par :

¹⁸ Quintas P, Lefrere P and Jones G, Knowledge management: A strategic agenda. Long Range Planning (1997). Page 385-391

- La concurrence qui se fait de plus en plus féroce.
- Le cycle de vie des produits devient de plus en plus court.
- Des clients très exigeants qui sont à la recherche de nouveautés, de produits personnalisés et de services individuels.

Face à ce constat, les entreprises se retrouvent dans l'obligation d'innover sans cesse afin de se démarquer de la concurrence en assurant leur marché.

A partir de cette idée, on conclura aisément que la capacité de produire des entreprises ne repose plus sur leurs ressources industrielles, mais, de plus en plus sur leur capital intellectuel, leurs connaissances.

Ainsi si dire, la connaissance est une richesse capitale, qu'il est devenu impératif de gérer, de créer, de stocker, de partager, et de valoriser afin de ne pas céder du terrain sur le marché.

La connaissance est une ressource stratégique, plus importante que le travail et le capital.

Mais, est-il facile de gérer, de valoriser la connaissance ?

La réponse est, sans doute, négative pour plusieurs raisons :

- Perte de savoir et de savoir-faire clés suite à un départ en retraite, un départ volontaire ou une mutation.
- La taille et la complexité des entreprises.
- L'évolution de l'entreprise dans un environnement aussi rude la pousse à être beaucoup plus performante et à capitaliser sur les expériences du passé pour ne pas commettre les mêmes erreurs et ne pas 'réinventer' la roue à chaque nouveau projet.
- Les connaissances cruciales de plus en plus tacites.
- Mauvaise circulation de l'information due à une organisation trop rigide.
- Difficulté à obtenir des informations qu'il faut et au temps voulu.

Pour faire face à tous ces problèmes, et ainsi assurer la survie, la pérennité et avoir un avantage compétitif ; les entreprises se doivent d'adopter des démarches de management des connaissances.

2-3- Les éléments qui ont accentué l'émergence de management des connaissances

2-3-1- La technologie de l'information et de la communication (TIC)

L'avènement et le développement des TIC durant les années 90 a propulsé considérablement et d'une manière remarquable l'économie de la connaissance. En effet, le développement de la discipline « Knowledge Management » ne s'est accentué qu'après l'avènement des technologies d'information et de la communication puisque cette technologie a permis d'offrir des outils et des plateformes qui facilitent le processus de gestion des connaissances de plusieurs manières.

Les travaux de recherche autour du management des connaissances suggèrent que les TIC sont un facteur fondamental favorisant des pratiques de gestion des connaissances.¹⁹

Selon Soualhia & Mejbri « *les TIC permettent de contourner certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes de leur environnement* »²⁰.

2-3-1-1- Collecte et stockage de l'information

Les TIC jouent un rôle central dans la collecte et le stockage de l'information. Des bases de données sophistiquées aux systèmes de gestion de l'information, Ces outils permettent aux organisations de stocker des données massives de manière sécurisée et accessible, créant ainsi une base solide pour la gestion des connaissances.

2-3-1-2- partage et collaboration

Les plateformes de collaboration en ligne, les intranets et les outils de messagerie instantanée facilitent la communication et la collaboration entre les membres de l'organisation. Les TIC transcendent les frontières géographiques, favorisant un partage rapide et efficace des connaissances, renforçant ainsi la connectivité au sein de l'équipe.

2-3-1-3- Gestion des documents et de contenu

Les systèmes de gestion de documents et les CMS offrent des solutions sophistiquées pour organiser, stocker et retrouver des informations cruciales. Ils facilitent la documentation

¹⁹ Widad BOUALOU, Chams Eddoha MOKHLIS, Le rôle des TIC dans une économie fondée sur la connaissance : cas des organisations marocaines du secteur de l'énergie, SHS Web of Conférences, 2023.

²⁰ Ahlem Soualhia and Soumaya Mejbri, La relation entre la gestion des connaissances et les technologies d'information et de communication, International Journal of Innovation and Applied Studies 2014, pages 466-476, p.472

des meilleures pratiques, la création de wikis internes et autres méthodes de partage des connaissances, contribuant ainsi à la préservation du savoir organisationnel.

2-3-1-4- Formation en ligne et Apprentissage Continu

Les TIC ouvrent la voie à la formation en ligne et l'e-learning, permettant aux employés d'acquérir de nouvelles compétences de manière flexible. Ces technologies favorisent un environnement d'apprentissage continu, crucial pour maintenir la compétitivité dans un monde des affaires en constante évolution.

2-3-1-5- Analyse de données et prise de décision

L'analyse de données massives permise par les TIC fournit des informations significatives pour une prise de décision informée. Les organisations peuvent utiliser leurs stratégies de gestion des connaissances en conséquence.

2-3-1-6- Sécurité de l'information

Les TIC contribuent également à la sécurité de l'information en mettant en œuvre des mesures de protection, telles que la gestion des accès, la prévention des cyber-menaces et la sauvegarde des données sensibles.

La sécurité est essentielle pour garantir la confidentialité et l'intégrité des connaissances de l'organisation.

2-3-1-7- Réseaux sociaux d'Entreprise

Les plateformes de réseaux sociaux internes favorisent la création de communautés de pratique au sein de l'organisation. Elles permettent aux employés de partager des idées, de poser des questions et de collaborer de manière informelle, renforçant ainsi la culture de partage des connaissances.

Ainsi, les TIC sont essentiels pour faciliter la capture, le partage, la gestion et l'utilisation efficace des connaissances au sein d'une organisation. C'est pourquoi l'avènement et le développement des TIC avaient un impact direct sur le développement de la démarche management des connaissances.

2-3-2- L'influence des travaux de Nonaka & Takeuchi

Les travaux de Nonaka & Takeuchi, (1997)²¹ qui ont mis en avant le rôle essentiel de la connaissance et plus précisément les interactions entre connaissances tacites et explicites dans

²¹ Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, « La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck Université, Paris, 1997, p 70-71.

l'émergence de la connaissance organisationnelle, Ont été l'origine de la mise en œuvre de la démarche management des connaissances et de son décollage dans les entreprises.

2-3-2-1- Socialisation : tacite vers tacite

La socialisation est le processus de transmission de connaissances tacites qui s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et sur tout la pratique. Comme le souligne Nonaka et Takeuchi, la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

2-3-2-2- Externalisation : tacite vers explicite

L'externalisation est le processus par lequel la connaissance tacite devient une connaissance explicite, sous forme d'un concept, un modèle ou une hypothèse, et qui résulte souvent des dialogues et échanges entre individus.

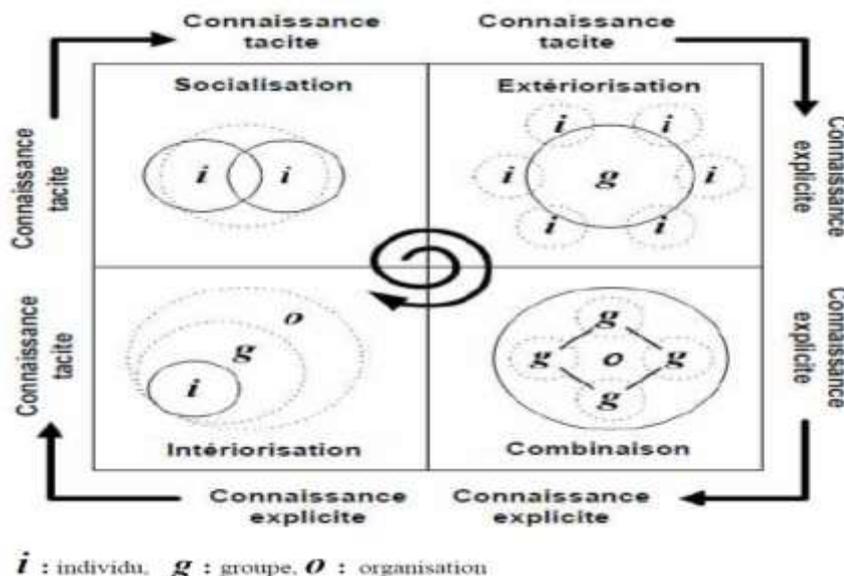
2-3-2-3- Internalisation : explicite vers tacite

L'internalisation est la conversion de connaissance explicite vers une connaissance tacite, souvent via un apprentissage.

2-3-2-4- Combinaison : explicite vers explicite

La combinaison est l'action de créer des connaissances explicites à partir de la restructuration d'autres connaissances explicites.

Figure 5 : Les quatre modes de conversion de connaissances dans le processus création de connaissances selon Nonaka et Takeuchi



Source : Nonaka & Konno, (1998)²²

²² Nonaka, I. and Konno, N. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, (1998), 40-54. P.43.

Section 3 : Processus, outils et technologies de gestion des connaissances

Jean-Yves Prax avance définition : « Le KM est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs et producteurs. »²³

La gestion des connaissances, est définie comme le processus de production, de distribution, d'utilisation et de gestion de l'information d'une organisation. Cette démarche s'accomplit par l'intervention d'outils et de technologies qui servent à faciliter chaque processus.

L'un des objectifs de ce processus de gestion des connaissances est de préserver l'information ou les connaissances des employés ainsi que leurs expériences au sein de l'entreprise afin de les utiliser de façon la plus efficace possible.

La bonne gestion des connaissances collectives d'une organisation offre aux entreprises de nombreux avantages remarquables à savoir, la capacité de ses dernières à créer et à maintenir un avantage concurrentiel dans leur industrie ou secteur.

3-1- Les principaux processus de gestion des connaissances

3-1-1- Acquisition des connaissances

C'est la première étape du système de gestion des connaissances. La réussite de l'acquisition des connaissances repose sur la disponibilité et l'accessibilité à des données correctes. Si les données sont inexactes, les connaissances qui en résultent, seraient également incorrectes. Par conséquent, toute prise de décision fondée sur des connaissances erronées, serait également inexacte.

Les entreprises doivent s'assurer que les connaissances au sein de l'entreprise sont exactes et accessibles.

3-1-2- Le stockage de connaissances

Éviter la perte de connaissances, sécuriser les données, informations et les connaissances de l'entreprise nécessite le celles-ci le stockage, le bon stockage de celles-ci par le biais de moyen de technologies de l'information et de la communication qui permettait

²³ Jean Yves PRAX, Le Guide du KM : concepts et pratiques du management des connaissances, Paris, éd Dunod, 2000, p 17.

d'organiser les données, d'utiliser les connaissances pertinentes de manière optimale, de catégoriser ces connaissances pour une meilleure efficacité de la gestion des connaissances.

3-1-3- Distribution des connaissances

La diffusion des connaissances permet aux employés d'accéder à l'information au sein de l'organisation, d'échanger et de communiquer.

La distribution des connaissances peut comprendre le partage de connaissances implicites, tacites et de connaissances explicites. Ces dernières sont faciles à partager et à communiquer.

Par contre, les connaissances tacites et implicites telle que la culture organisationnelle sont démontrées par des actions donc, ne se partagent que par l'interaction des personnes, l'observation et la socialisation. La combinaison de ces deux types de connaissances forme la mémoire organisationnelle de l'entreprise.

3-1-4- Utilisation des connaissances

L'objectif final est donc l'utilisation des connaissances pour réaliser les objectifs de l'entreprise en assurant sa pérennité et en lui octroyant un avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Des connaissances se produisent, se créent (la naissance de connaissances nouvelles) lorsque les connaissances disponibles sont appliquées.

L'utilisation des connaissances peut se faire par la routine ou la direction. Une routine est définie comme connaissances intégrées dans les processus, les procédures, les produits et les règles.

3-2- Les outils du management des connaissances

Un outil de Management des connaissances est tout moyen ayant le pouvoir de contribuer à faciliter et à bien manager, organiser, stocker, créer, diffuser et à appliquer la connaissance et/ou l'information.

Il est, ainsi, défini par Balmisse (2004)²⁴: « *Un outil de KM est un outil informatique dont la vocation est de faciliter l'apprentissage en continu des individus. De la sorte, un outil*

²⁴ Gilles Balmisse, Guide des outils du knowledge management : Panorama, choix et mise en œuvre, Knowledge CONSULT 2004, p.7

informatique devient un outil de KM par son usage. En d'autres termes, ce ne sont pas uniquement les fonctionnalités qui sont importantes, ce sont également l'organisation autour de l'outil et le contenu que celui-ci possède qui vont faire de cet outil, un outil de KM. »

Les entreprises utilisent une telle solution pour partager des informations à la fois externes et internes.

Un outil de management des connaissances peut aussi s'assimiler à une solution de gestion de l'apprentissage, un outil de gestion de la relation client, ou tout simplement une base de connaissance.

Il est primordial, nécessaire d'investir dans les outils de management des connaissances pour :

- Centraliser le contenu des connaissances
- Rendre l'information accessible à tous.
- Eviter les silos d'information.
- Améliorer la collaboration.
- Maintenir le flux de communication interne.

3-2-1- Comment choisir le meilleur outil de Management des connaissances ?

Lors du choix d'un outil de management des connaissances, il est impératif de prendre en considération certains critères afin de sélectionner l'outil qui répond le plus aux besoins de l'entreprise.

Pour (Balmisse, 2004)²⁵, il est important d'élaborer une liste de critères de choix propre à chaque entreprise, il est important de faire participer l'ensemble des profils d'acteurs impliqués dans le projet : managers, collaborateurs, DSI, DRH, etc. C'est le moyen le plus sûr de choisir un outil qui puisse convenir au plus grand nombre.

Pour une identification de quelques critères qui peuvent être pris en considération Oiry (2023)²⁶ avance via le site d'aide aux entreprises **Haiilo** une liste de points à prendre en compte que nous avons reformulée ainsi :

²⁵ Gilles Balmisse, 2004, Op, Cit p.27

²⁶ Oiry, C. (2023, Janvier 3). <http://haiilo.com>. Récupéré sur Haiilo : <https://haiilo.com/fr/blog/knowledge-management-outils/>

- ✓ Simplicité d'utilisation pour que tous les travailleurs puissent s'en servir.
- ✓ Source unique pour un stockage et une accessibilité sur une seule et unique plateforme.
- ✓ Fonctionnalités de recherche afin de donner le pouvoir de chercher facilement l'information qu'ils souhaitent quand ils souhaitent.
- ✓ Gestion de documents pour une meilleure organisation des documents.
- ✓ Base de connaissance pour un meilleur stockage et sauvegarde avec facilité d'accès et spéciosité de stockage.
- ✓ Fonctionnalité de collaboration pour que les travailleurs puissent partager, commenter, échanger, interagir avec les connaissances, en d'autres termes, collaborer.
- ✓ Canaux de communication pour un meilleur partage de connaissances.
- ✓ Gestion du cycle de vie qui permet d'archiver le contenu obsolète pour qu'il n'y ait pas de perte d'informations et de connaissances.
- ✓ Analytics de contenu et des utilisateurs, une fonctionnalité qui permet une sélection des pages les plus visités, des informations les plus importantes, les employés les plus impliqués...

Le choix ne doit, certainement, pas négliger les éventuelles contraintes qui peuvent affecter le choix d'outils et qui peuvent même représenter un risque pour l'entreprise en cas de négligence. Le choix doit prendre en compte :

✚ L'engagement :

L'achat et la maintenance d'un outil management des connaissances ne doivent pas dépasser le budget alloué.

✚ La sécurité :

Il faut choisir des outils qui offrent des fonctionnalités de sécurité améliorées, pour sécuriser les connaissances de l'entreprise et avoir l'exclusivité, telles que :

- Un stockage sécurisé basés sur le Cloud.
- Une certification ISO 27001.
- Une conformité GDPR.
- Une authentification SAML pour permettre l'utilisation SSO (single sign – on)

✚ L'intégration :

Une entreprise qui utilise déjà des outils de technologie de l'information et de la communication et qui a l'intention d'acquérir de nouveaux outils, doit s'assurer de l'intégration de ces nouveaux avec les anciens outils.

Voici quelques catégories d'outils qui existent :

- **Forum** : application web offrant un lieu virtuel de rencontre et d'échange.
- **Chat** : outils de messagerie instantanée permettant l'échange de messages en temps réel avec d'autres personnes connectées en réseau.
- **Agent de veille** : application informatique chargée de rechercher automatiquement des informations sur le web.
- **Espace collaboratif** : environnement informatique offrant des services partagés à des groupes de personnes travaillant ensemble.
- **Really simple syndication RSS** : famille de protocoles de syndication sur internet, permettant de s'abonner à des flux d'information dynamique.
- **Gestion de documents (Document management – ECM)** : Technologie fournissant les moyens de stocker, de gérer, de sécuriser, de publier, de distribuer et enfin de présenter de l'information digitale.
- **Gestion de documents (document management –DM)** : Système informatique utilisé à la base pour numériser, stocker et gérer des documents papier.
- **Aide à la décision (Décision Support Systems –DSS)** : outils informatiques fournissant des indicateurs (stratégiques et opérationnels) utilisés pour aider les décideurs à prendre des décisions.
- **Workflow** : outils d'automatisation informatisées de toute partie d'un processus (WFMC, 1995).
- **Cartographie de l'expertise** : systèmes donnant accès aux possesseurs de l'expertise dans ou hors de l'entreprise.
- **E-learning** : concerne l'utilisation des nouvelles technologies (internet) dans l'éducation. Concepts utilisés : réseaux, enseignement à distance, auto-apprentissage et systématisation.

- **Ontologie** : ensemble structuré de concepts. La structuration des concepts dans une ontologie permet de définir des termes les uns par rapport aux autres.
- **Wiki** : site web dynamique dont tous visiteurs peut modifier le contenu des pages à volonté.
- **Weblog (ou blog)** : site ou page web se présentant sous la forme d'un journal en ligne tenu par une ou plusieurs personnes.
- **Moteurs** : moteur de recherche donnant accès aux documents disponibles, par exemple : sur le site web (Google, Yahoo,...)
- **portail d'entreprise** : site web donnant un accès intégré personnalisé aux différentes ressources ou applications de l'entreprise.

Conclusion du chapitre I :

En conclusion et après avoir vu les différents concepts et le corpus théorique du management des connaissances, il est clair que les connaissances sont des ressources immatérielles, intangibles et cruciales pour l'entreprise.

La valeur des connaissances est plus que jamais inestimable d'autant plus que nous sommes dans l'ère de l'économie du savoir. Elle est beaucoup plus importante que les deux capitaux, matériel et financier, d'où la nécessité d'un système de management des connaissances permettant de capturer, de gérer, de créer, de stocker, de partager et de capitaliser les connaissances dans l'objectif d'acquérir un avantage concurrentiel sur ses concurrents et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise.

Chapitre 2 : Le management des connaissances en Algérie

Chapitre 2 : Le management des connaissances en Algérie

Introduction du chapitre 2

Le choc pétrolier de 2014, causé à la fois par le surplus de la production mondiale de pétrole dû à l'augmentation de la production de pétrole de schiste aux États-Unis²⁷ et par la réduction de la demande mondiale de pétrole affectée par le ralentissement de la croissance en Chine, dans quelques économies émergentes comme le Brésil et en Europe²⁸. Il avait un impact majeur sur les économies des pays producteurs et dépendants de la production pétrolière, notamment l'Algérie. Les recettes fiscales et les exportations ont diminué, ce qui a entraîné des pressions sur les finances publiques et des déficits budgétaires.

Une situation aggravée par l'avènement, en 2020, de la crise sanitaire causée par la pandémie de COVID-19 qui a entraîné le monde dans une crise économique majeure débutée par un crash boursier. L'Algérie, l'un des pays les plus touchés, a vu son économie affaiblie.

Un enchaînement d'événements qui a mis au clair les faiblesses d'une économie algérienne fortement dépendante des hydrocarbures, et a suscité une réflexion sur les solutions à cette dépendance.

Pour faire face à cette situation, l'Algérie a dû mettre en œuvre des ajustements économiques, y compris des réductions budgétaires, des réformes fiscales, et des mesures pour diversifier l'économie et réduire la dépendance excessive aux revenus pétroliers.

L'Algérie a montré un intérêt sans précédents au développement d'une économie industrielle et productive indépendante des hydrocarbures, ce qui a nécessité l'investissement dans une économie basée sur le savoir, et l'encouragement des entreprises à adopter un management des connaissances.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'illustrer le contexte actuel de l'économie algérienne et l'initiative gouvernementale pour l'investissement dans le savoir et le management des connaissances via la présentation d'un historique du management des connaissances en Algérie, de l'impact de cadre économique, politique, social, culturel, et l'état de la recherche sur le management des connaissances en Algérie.

²⁷ « Le pétrole restera bon marché pour longtemps », sur Le Monde.fr Publié le 24 août 2015 à 14h06, modifié le 26 août 2015

²⁸ « Ralentissement de l'économie chinoise en 2014 » sur Aujourd'hui l'économie Publié le : 30/12/2013, « Quand la Chine ralentit, l'économie mondiale s'essouffle », sur bilan.ch Publié le 19/01/2016.

Section 1 : Histoire de management des connaissances en Algérie

L'économie comme l'entreprise algérienne ont connu des changements majeures selon les périodes. Des changements dus, le plus souvent, aux diverses crises économiques, sociales et politiques ayant touché le pays depuis l'indépendance de pays en 1962.

Selon REMIDI & AISSAT LEGHIMA (2023)²⁹ « *L'Algérie, au lendemain de l'indépendance, a choisi d'adopter un système socialiste. Puis, sans réelle transition, à partir des années 1990, un système capitaliste qui prévaut à ce jour. (Un changement non voulu, qui n'a pas été introduit graduellement à la fois à la société et à l'économie, mais imposé, à un gouvernement aux idées socialistes imprégnées)* ».

1-1. Histoire de l'économie et de l'entreprise algérienne

➤ De 1962 au 1979 : post indépendance

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie a choisi d'adopter un système socialiste. Avec comme défis, la nationalisation, dans un premier temps, de plusieurs entreprises et des hydrocarbures. En mai 1968, l'Algérie a nationalisé les mines et les campagnes d'assurance étrangères, avant de nationaliser les hydrocarbures en février 1971 avec l'acquisition de 51% des avoirs des sociétés pétrolières françaises présentes en Algérie.

« *Dans la même période, le gouvernement lance la GSE (Gestion Socialiste Des Entreprises), coïncidant avec les révolutions agraire et industrielle marquées respectivement par la répartition des terres agricoles sur les fermiers et les agriculteurs, et la création d'entreprises telles que SONATRACH, SIDER, DGT (actuelle Algérie Télécom), ENIEM...etc.* » (Pironet, 2006)³⁰.

L'absence de savoir-faire et d'un investissement solide en matière d'acquisition de savoir et des connaissances a fait des entreprises précédemment créées, des entreprises déficitaires sans croissances ni rentabilité importante.

²⁹ REMIDI DJOUMMANA et AISSAT LEGHIMA AMINA, L'entreprise algérienne depuis l'indépendance, réalité & performance, (JEFB, volume : 08, Number : 01, Mars 2023, p 1007-1024) University of El Oued Algeria

³⁰ Olivier Pironet, Algérie : chronologie historique, Le Monde diplomatique, Avril Mai 2006.

➤ **De 1979 au 1990 : restructuration et crise économique**

Cette période est connue pour être la période de la restructuration de l'économie algérienne. Elle a été marquée par des réformes visant à ouvrir l'économie du pays aux investissements étrangers, à réduire les contrôles étatiques et à encourager le secteur privé.

Dans les années 1980, l'Algérie a connu une période difficile notamment avec la croissance de la dette extérieure et de l'inflation suivie d'une chute brutale des prix de pétrole suite au choc pétrolier de 1986.

La restructuration a été faite tel que les entreprises soient déconnectées entre différentes fonctions. Le nombre d'entreprises se multiplie à partir des mêmes entités de base et les nouvelles entreprises créées ont pris des formes différentes, selon le secteur d'activité, la fonction économique, et la vocation territoriale³¹. Ainsi, la SONATRACH a été scindée en 13 sociétés, 71 entreprises nationales ont été restructurées en plus de 450 entreprises nouvelles soit plus spécialisées soit régionales. Il s'agit plus de l'amélioration technique d'un instrument économique que d'une décentralisation véritable³².

Sous l'impulsion du Fonds monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale, l'Algérie a adopté des mesures d'ajustement structurel dans les années 1980. Cela comprenait des réformes visant à libéraliser le commerce extérieur, à réduire les subventions, à encourager les investissements étrangers et à privatiser certaines entreprises publiques.

En 1986, l'Algérie a adopté une loi sur la privatisation comme un premier pas vers la cession d'entreprises publiques au secteur privé.

➤ **De 1990 au 2015 : la transition à l'économie de marché et développement du secteur privé**

Les réformes et les restructurations des années 1980 ont été freinées par la montée des crises sociale et politique en Algérie, et elles avèrent inefficaces. L'ampleur de la dette a forcé les pouvoirs publics à négocier son rééchelonnement auprès du FMI et de la Banque Mondiale, qui, en contrepartie, ont imposé à l'Algérie d'entamer plusieurs réformes économiques, à partir

³¹REMIDI DJOUMMANA et AISSAT LEGHIMA AMINA, L'entreprise algérienne depuis l'indépendance, réalité & performance, (JEFB, volume : 08, Number : 01, Mars 2023, P 1009)

³² Mutin, G. (1997). Le contexte économique et social de la crise algérienne. La crise algérienne : enjeux et évolution. Lyon : Mario Melle éditions. p. 17

de 1989, et, notamment, d'adopter le plan d'ajustement structurel. C'est le début de la transition à l'économie de marché.³³

Conscient des risques d'une faible économie avec une dépendance accrue aux hydrocarbures qui constituait 98% des recettes, le gouvernement algérien a montré une volonté d'abolir le système centralisé et très bureaucraté qui prévalait dans la gestion des entreprises publiques.³⁴

A l'instar d'une centaine de pays, l'Algérie a adopté le plan d'ajustement structurel dans le but d'améliorer sa solvabilité et ses équilibres financiers et macroéconomiques.³⁵

Plusieurs textes en faveur de la privatisation et de l'encouragement de l'entrepreneuriat privé ont été adoptés à partir des années 1990, mais ils se sont retrouvés face à une opposition farouche par les travailleurs qui voyaient la privatisation comme un cauchemar, ce qui a déclenché des grèves et des désobéissances civiles pour conduire l'Algérie dans une crise sociale et politique.

Ce n'est qu'à partir de 1995 avec l'augmentation des prix de pétrole, que l'Algérie trouva son équilibre financier. Une bénédiction pour les travailleurs, mais un frein de plus pour les initiatives de privatisation, à savoir qu'à partir de cette période l'Algérie a laissé tomber les réformes après le paiement de ses dettes, et dans l'objectif de trouver un apaisement pour la crise sociale.

D'autre part, des dispositifs d'aide à l'entrepreneuriat ont vu le jour avec la création de l'Agence Nationale De Soutien A l'Emploi Des Jeunes (ANSEJ), qui a participé à l'enclenchement de la dynamique de création des entreprises privées algériennes.

A partir des années 2000, avec des prix des hydrocarbures élevés le gouvernement a multiplié ses efforts pour l'encouragement de l'entrepreneuriat privé et l'investissement étranger via la signature de plusieurs accords avec des entreprises étrangères.

³³ REMIDI DJOUMMANA et AISSAT LEGHIMA AMINA, L'entreprise algérienne depuis l'indépendance, réalité & performance, (JEFB, volume : 08, Number : 01, Mars 2023, P 1011)

³⁴ Lamari, A. (1999). La crise de l'économie Algérienne. Presse d'Alger, p.159.

³⁵ Domergue, M. (2003). Les politiques d'ajustement structurel sont la clé de la croissance et de la prospérité pour les pays en voie de développement. Paris : La Découverte.

➤ **De 2015 au 2024 : une volonté d'engager de vraies réformes**

En 2014, un autre choc pétrolier déstabilise l'économie nationale. Une preuve de l'insuffisance des efforts fournis dans les 20 dernières années.

L'Algérie a tenté de faire venir de grandes entreprises pour des mégas investissements stratégiques visant à réduire la facture des importations. Volkswagen, Hyundai, Kia, Renault, des géants de l'industrie automobile mondiale ont monté leurs usines de production en Algérie, mais la corruption a joué son tour pour que ces projets ne soient que des images sans réelle production. Cela n'a fait qu'empirer la situation, et provoquer la colère de peuple avec la politique d'austérité lancée à partir de 2016.

En 2019, des millions d'algériens ont conquis les rues pour dénoncer une corruption accrue et dire non à un cinquième mandat au président Bouteflika. Un enchaînement de marches pacifiques baptisé « Hirak », a conduit vers des changements énormes de la politique économiques de pays. Les investissements dans la production automobile ont été tous gelés.

En 2020, la crise sanitaire déstabilise l'économie mondiale et mis en difficulté l'économie algérienne déjà en crise. Un taux de croissances négatif de -5,1% a été enregistré. Plusieurs PME, PMI se sont sorties en difficulté de la crise.³⁶

En 2022, avec une hausse des prix des hydrocarbures, l'Algérie adopte le plus gros budget de son histoire de 99 milliards de dollars, avec 43 milliards de dollars de déficit.³⁷

La loi du 20 juillet 2022 acte la création de zones franches destinées à augmenter les IDE et en fixe les règles de fonctionnement³⁸. Des entreprises de production automobile sont de nouveau installées en Algérie, comme Stellantis, Cherry, JAC...

Le 20 juillet 2023, le Président de la République, Abdelmadjid Tebboune lors d'une visite officielle en République populaire de Chine a obtenu un accord visant à ce que des investissements Chinois soit fait à hauteur de 36 milliards de dollars. Ces investissements chinois concernent divers domaines, à l'instar de l'industrie, des technologies modernes, **de l'économie du savoir**, des transports et l'agriculture.³⁹

³⁶ Produit intérieur brut (PIB) - Taux de croissance réelle (%), CIA World Factbook

³⁷ « L'Algérie adopte le plus gros budget de son histoire [archive] », sur leconomistemaghrebin.com, 9 décembre 2022

³⁸ Loi n° 22-15 du 20 juillet 2022 fixant les règles régissant les zones franches, journal officiel du 20 juillet 2022

³⁹ « Président Tebboune : la Chine va investir 36 milliards de dollars en Algérie », sur algerie-eco.com, 20 juillet 2023

1-2. L'émergence de l'EFC en Algérie

Depuis l'indépendance jusqu'à la fin de 20^{ème} siècle, l'Algérie a toujours tenté de diversifier son économie mais sans aucun succès remarquable. Les gouvernements passés au cours de cette période ont tenté de larges investissements dans l'industrie comme dans l'agriculture, mais pas d'efforts remarquables en ce qui concerne l'investissement dans le facteur humain, le savoir et son économie.

La réflexion pour une économie de savoir en Algérie

Ce n'est qu'à partir des années 2000 que l'Algérie se voit pencher vers la réflexion à une économie de savoir. En 2002, l'Algérie participa à un programme de réflexion et de mise en œuvre de l'économie fondée sur le savoir, un programme lancé par l'Institut de la banque mondiale pour le développement de cette économie dans la région MENA (Moyen orient et Afrique de nord).

En 2003, une importante délégation algérienne participa à la conférence Marseille1. C'était à compter de cette dernière que la démarche algérienne ait débuté. Suivie d'une conférence organisée par le ministre des postes et des TIC et soutenue par la Banque Mondiale sur thème de l'e-gouvernance.

En 2004, une deuxième rencontre Marseille 2 a eu lieu. Elle marquera le début de l'institutionnalisation du processus. Evénement durant lequel sera présentée la première étude réalisée en Algérie sur le thème : l'EFC : état des lieux.

En 2005, un groupe algérien pour l'économie de la connaissance est formé. Il participe à une rencontre à Tunis, où il trace un programme de travail dont l'objectif prioritaire est d'organiser une conférence sur l'EFC.

Les 29 et 30 avril 2006, une conférence est organisée à l'université de Mostaganem, une première en Algérie sur l'EFC, Co-organisée par Maghtech (Maghreb Technologie) et l'Association Algérienne pour le Transfert des Technologies sous le thème précis de : « l'économie fondée sur la connaissance au service de la croissance et du développement durable : quels défis et opportunités pour l'Algérie ? ». Plusieurs parties prenantes y participent dont des chercheurs, des entrepreneurs, des experts...etc.⁴⁰

⁴⁰ Djeflat, A. (2008), " L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance "

Plusieurs rencontres et conférences s'étaient organisées par la suite pour aller de plus en plus de l'avant, et pour amplifier les recherches et le développement de l'EFC en Algérie.

En 2020, un ministère chargé de la Microentreprise, des Start-up et de l'Économie de la connaissance a été créé. Une décision qui reflète une volonté d'investir dans une économie fondée sur la connaissance.⁴¹

En 2023, ce ministère devient « Ministère l'Economie de la Connaissance, des Start-Up et des Microentreprises », avec d'autres modalités d'organisations, d'autres missions et davantage d'objectifs au service de l'EFC.⁴²

Les trois piliers de l'EFC

Dans le domaine de l'enseignement et de la recherche, plusieurs réformes ont vu le jour en faveur de l'encouragement de l'innovation, du savoir et d'accès aux TIC.

○ Recherche et développement et innovation

Remontant aux années 70, avec la création de ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, suivie de l'office national de la recherche scientifique, la volonté de construire une recherche scientifique en Algérie a toujours existée. Mais les efforts n'ont pas été suffisants avant les années 2000.

Reposant sur un financement 100% étatique, 57 Mds de DA sont dépensés entre 2015 et 2021 sur la recherche scientifique et le développement selon le premier ministre algérien Aïmen Benabderrahmane, rapporté par l'agence de presse algérienne APS le 26 mars 2022.

Selon la même source, concernant les ressources humaines le nombre d'enseignants chercheur est passé de 8000 enseignants en 2000 à presque 40500 en 2021 soit une hausse de 400%.

○ Education

Depuis l'indépendance, l'Algérie a toujours opté pour la généralisation de l'éducation avec la création en 1962 de premier ministère dédié à l'éducation. En 1970, l'accès à l'école devient gratuit et obligatoire pour tous les enfants de 6 à 15 ans.

⁴¹ Décret présidentiel n° 20-01 du 6 Joumada El Oula 1441 correspondant au 2 janvier 2020 portant nomination des membres du Gouvernement. Journal officiel de la République algérienne, p.5

⁴² Décret exécutif n° 23-107 du 14 Chaâbane 1444 correspondant au 7 mars 2023 fixant les attributions du ministre de l'économie de la connaissance, des start-up et des micro-entreprises, . Journal officiel de la République algérienne, p.13

Le système éducatif algérien est actuellement devisé en plusieurs niveaux :

- Education préparatoire : pour les enfants de 3 à 6 ans
- Enseignement primaire : à partir de 6 ans et organisé en 5 niveaux
- Enseignement moyen : succède à l'enseignement primaire et est devisé en quatre niveaux. La fin de l'enseignement moyen est sanctionnée par un examen final national ouvrant droit à l'obtention d'un diplôme appelé Brevet de l'Enseignement Moyen BEM, l'élève est ensuite admis automatiquement en 1^{ère} année de l'enseignement secondaire.
- Enseignement secondaire : d'une durée de 3ans, comprenant une 1^{ère} année tronc commun science et technologie ou lettre et les deux, 2^{ème} et 3^{ème}, années en filières.

En 2023, le système éducatif algérien est classé en 23^{ème} rang en termes de qualité, par le Forum Mondiale de l'Economie.⁴³

○ TIC

Au lendemain de l'indépendance, est débutée l'histoire de l'Algérie avec les TIC par la création de commissariat national pour l'informatique. Dans les années 80, plusieurs entreprises publiques et privées spécialisées en informatique sont nées. La décennie 1990 a vu la restructuration de l'ENSI en société autonome de prestations de services et d'ingénierie en informatique, chargée d'accompagner l'informatisation des institutions publiques.

En 2000, une Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (Arpt) a été créé. Cette même période a connu l'ouverture du secteur des télécoms aux investisseurs étrangers, notamment la téléphonie mobile.⁴⁴

A partir de 2010, l'Algérie enregistre une forte croissance en termes de connectivité et de fluidité de marché des TIC. « *Le nombre de personnes connectés aux réseaux fixes et mobiles est passé de 23,839 millions en 2006 à 46,397 en 2014. Le chiffre d'affaire de secteur des télécoms en Algérie est passé de 111 milliards de dinars en 2003 pour atteindre 412,07 milliards de dinars en 2011* »⁴⁵.

⁴³ Zineb B, Qualité du système éducatif 2023 : voici le classement de l'Algérie dans le monde, Dzair Daily, 4 avril 2024.

⁴⁴ Nawal D, Algérie – L'histoire des TIC, ou comment le pays est passé du stade de pionnier à celui de bon dernier, Algérie 360, le 25 septembre 2013.

⁴⁵ « Rapports Annuels de l'ARPT pour 2010, 2011 et 2014 », Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT), Alger, 2010-2011-2014.

« En janvier 2023, l'Algérie a enregistré un taux de connectivité de 70,9% contre 60,6% enregistré dans la même période en 2022, une forte progression soit 32,09 millions sur 45,26 millions d'habitants. En janvier 2024, le taux a progressé de 2% pour atteindre un nouveau record de 72,9%. En janvier 2024, 24,85 d'algériens utilisent les réseaux sociaux contre 23,95 dans la même période en 2023. La vitesse de connexion internet a également augmenté en 2024, pour atteindre 12,32 Mbps pour l'internet fixe et 21,36 Mbps pour l'internet mobile, contre 11,01 pour les deux, fixe et mobile, en 2023 »⁴⁶

1-3. Le management des connaissances en Algérie

Le management des connaissances en Algérie s'est développé depuis l'indépendance de pays en 1962. Bien qu'il soit informel, l'unique volonté de développer le savoir était importante. Après l'indépendance, l'Algérie s'est fixé l'objectif d'alphabétisation, même que les manières de l'atteindre ne soient pas de qualité et que les investissements engagés soient loin d'être suffisants.

❖ Le défi de l'alphabétisation et d'enseignement

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie s'est trouvé déficitaire d'enseignants, ce qui a nécessitait un recrutement avec un niveau requis modeste. On recrutait des diplômés des écoles coraniques, spécialisés en religions, qui n'avaient pas grand-chose à enseigner. Les recrues étaient obligés de suivre des cours de soir, données par des enseignants étrangers (des égyptiens, syriens, irakiens... en langue arabe et des français pour l'enseignement en langue française).

A partir de 1970, en abolissant toutes les écoles privées, le gouvernement algérien a rendu l'école entièrement sous son contrôle, obligatoire pour tous les enfants de 6 à 15 ans et gratuite de la première année jusqu'à l'université.

Selon le Rapporteur des Nations Unies sur le droit à l'éducation, Kishore Singh, le gouvernement algérien «doit de toute urgence répondre à l'impératif de la qualité de l'éducation, en rehaussant le niveau des acquisitions scolaires et la pertinence de l'enseignement ». « Le gouvernement doit apporter des solutions aux problèmes du redoublement, de l'abandon scolaire et de la surcharge dans les écoles » et « améliorer l'accès à l'éducation des plus vulnérables», a-t-il préconisé. « C'est la qualité de l'éducation qui est le plus grand défi de l'Algérie dans ce domaine. Le gouvernement doit, en effet, répondre de toute

⁴⁶ KEMP.S DIGITAL 2024: GLOBAL OVERVIEW REPORT, 2024.

urgence à l'impératif de la qualité de l'éducation. Cela nécessite une refonte de la pertinence et de la qualité de l'enseignement », a-t-il ajouté.

Le Rapporteur onusien a en outre déploré « l'insuffisance d'indicateurs » à même d'évaluer les « progrès dans la réalisation du droit à l'éducation pour tous ».

A propos de l'enseignement de tamazight, il a estimé que cette langue doit recevoir « un traitement équitable » avec l'arabe dans l'accès à l'enseignement.⁴⁷

❖ **Manque de main d'œuvre**

Avec le peu d'enseignement disponible en Algérie post-indépendante, les investissements ont connus des débuts difficiles. Le manque de la main d'œuvre qualifiée, de sources de connaissances et de l'expérience étaient des freins majeurs pour les entreprises.

Pour surpasser ces freins, l'Algérie a fait appel à des cadres de moyen orient, certains pays de l'est et à l'ex-URSS, pour les besoins de l'économie et des services. Des tunisiens en commerce, des marocains en agriculture, des français à l'université et dans les entreprises stratégiques, des ressortissant des pays de l'est dans la santé, des arabes dans l'éducation.⁴⁸

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que l'Algérie saura développer une main d'œuvre capable, à une certaine limite, de remplacer le travailleur étranger. Une politique d'algérianisation et d'arabisation causera le départ de la quasi-totalité des travailleurs étrangers. Le reste, partiront dans les années 1990 avec la montée de terrorisme.

❖ **Le management des connaissances dans les entreprises**

Le management des connaissances est une discipline qui date de plus d'un siècle avec l'idée de F. W. Taylor consistant à préconiser la capture et la documentation des connaissances, dans les années 70 Peter Drucker inventa le terme de "travailleur du savoir", dans les années 80, le modèle SECI (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization), créé par Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, théorise la production, l'utilisation et la diffusion des connaissances.

En Algérie, cette discipline est récente car ce n'est qu'à partir des années 2000 que les entreprises algériennes commencèrent à introduire des TIC modestes dans leur gestion. Elles

⁴⁷ E. Wakli, *Education : l'ONU épingle l'Algérie*, ALGERIE FOCUS, 11 mai 2021.

⁴⁸ Mohamed Saïb Musette, Nouredine Khaled, *L'Algérie, pays d'immigration ?*, Dans Hommes & Migrations 2012/4 (n° 1298), pages 54-69.

réalisèrent qu'il est indispensable, au 21^{ème} siècle, de mettre en place un système de stockage et de partage de l'information.

A partir des années 2010, avec la croissance de la connectivité et les entreprises qui acquièrent de plus en plus de TIC, le management des connaissances est répandu sur une très grande partie des entreprises, des plateformes en lignes et des logiciels de gestion ont vu le jour en Algérie.

Dans la même période, un plan d'action appelé « e-Algérie 2013 » a été publié par les services de premier ministre comme première institutionnalisation de la transition numérique en Algérie et de l'accélération de l'usage des TIC.⁴⁹

Une grande partie des entreprises algériennes pratiquent un management des connaissances mais d'une manière informel. Plusieurs études l'ont démontré auparavant⁵⁰.

Section 2 : Impact de cadres économiques, politiques, sociaux et culturels en Algérie sur le management des connaissances

L'évolution de système économique en Algérie est passée par plusieurs étapes clés. Plusieurs réformes ont été adoptées depuis l'indépendance de pays en 1962, mais elles n'étaient pas généralement porteuses des résultats souhaités. Les réformes étaient un enchaînement d'échecs dus aux diverses raisons entre crises sociétales ou économiques et blocages politiques de la part des gouvernements.

Alors, en quoi consiste ces crises et ces blocages ? Quel était l'impact de chaque crise et blocage sur l'évolution de l'économie et le management des connaissances en Algérie ?

2-1. Cadres économiques

Bien que le management des connaissances n'ait pas existé en Algérie avant les années 2000 notamment dans les organisations, les crises ont quand même influencé la création de l'expérience et de savoir-faire en Algérie.

Les hauts et les bas de l'économie nationale ont directement ou indirectement influencé le développement de management des connaissances en Algérie. Une crise économique peut

⁴⁹ e-Commission. « e-Algérie 2013 Synthèse », Portail du Premier ministre. www.cg.gov.dz/index.php (Page consultée le 20 octobre 2010).

⁵⁰ Des chercheurs tels que HAMITOUCHE.F, MEZIANI.M, DJEFLAT.A, FORTAS.F, etc. ont réalisé des travaux durant la période 2000 – 2020 sur l'économie de la connaissance et le management des connaissances en Algérie.

impacter l'entreprise tel qu'elle réduise ses investissements, qu'elle se focalise sur l'efficacité opérationnelle et qu'elle revoie ses priorités de gestion mais également stimuler l'innovation et l'adaptation.

2-1-1. Au lendemain de l'indépendance

L'accent était principalement mis sur la construction de l'État et sur la consolidation des institutions. Le secteur public était dominant, avec des investissements importants dans l'industrie lourde, l'agriculture et l'éducation. Les politiques favorisaient la nationalisation des entreprises et des ressources clés, ce qui a influencé la manière dont les connaissances étaient gérées, souvent centralisées et contrôlées par l'État. Il n'y avait pas une vision claire sur la gestion des connaissances.

2-1-2. A partir des années 70

L'Algérie a adopté des politiques socialistes, avec un fort contrôle de l'État sur l'économie. Des efforts ont été déployés pour promouvoir l'éducation et la formation, contribuant ainsi à la création d'une base de connaissances plus solide. Cependant, la bureaucratie et la centralisation ont parfois entravé l'innovation et la diffusion des connaissances. Il n'y avait pas une politique encourageante de la recherche et du développement, mais il y avait des efforts limités dans le sens de développement de la formation, de l'apprentissage et de l'enseignement.

2-1-3. Choc pétrolier de 1986 et crise de la dette extérieure 1989

Le choc pétrolier de 1986 a conduit l'Algérie droit dans une crise économique qui a révélé la faiblesse d'une économie rentière. La crise a ralenti les investissements et a causé la crise d'une dette inévitable. Une dette qui aggravera la situation à partir de 1989, d'une part, mais qui encouragera le passage vers un système économique plus ouvert, d'autre part. Les investissements dans la recherche et le développement étaient réduits, ainsi que le développement des compétences, ce qui a réduit la capacité des organisations à gérer les connaissances et les compétences.

2-1-4. A partir des années 2000

A partir des années 2000, l'Algérie a connu une certaine stabilité économique, des investissements importants dans l'enseignement, la formation, l'apprentissage, la recherche et le développement ont été lancés. Une lueur de volonté d'investir dans l'économie de savoir via la participation aux rencontres mondiales sur l'EFC a permis d'espérer un environnement

favorable pour le développement de management des connaissances. Une entrée en masse, en 2010, des TIC dans le marché algérien a facilité l'accès, le stockage, le partage et la manipulation de l'information comme le premier grand pas vers un vrai management des connaissances.

2-1-5. Choc pétrolier de 2014

La crise de 2014 a, de nouveau, démontré la dépendance de l'économie algérienne des hydrocarbures. Plusieurs décisions et réformes ont été prises pour consolider l'économie et encourager l'industrie locale, mais la bureaucratie et la corruption ont empêché la réussite des investissements en Algérie.

Des tentatives de relances de l'industrie nationale ont eu lieu mais sans succès. A partir de 2016, le gouvernement algérien a adopté une politique d'austérité pour réduire les importations en encourageant la production locale, mais l'avènement de la crise sanitaire, en 2020, a dévoilé les inconvénients d'une politique et d'une économie infondée. Cette crise a causé la réduction des budgets consacrés à l'enseignement et à la formation, d'une part, mais a également réveillé les consciences afin de mesurer l'importance de savoir et des connaissances pour le renforcement de l'économie et le développement des secteurs hors hydrocarbures.

2-1-6. Conflit russo-ukrainien 2022

Le conflit russo-ukrainien a provoqué une hausse considérable des prix de pétrole, ce qui est positif pour l'économie rentière algérienne. Une relance des investissements a eu lieu dans divers secteurs notamment la production automobile. Cette période a connu également un retour massif à l'importation en 2024, ce qui ouvre l'opportunité d'accès plus facile aux TIC et à l'importation des outils technologiques indispensables pour une meilleure gestion des connaissances.

2-2. Cadres politiques

Les différentes crises politiques ayant touchés l'Algérie, ont impacté indirectement la gestion des connaissances aux seins des entreprises algériennes. De telles crises ont souvent engendré des changements institutionnels et constitutionnels rendant instables et perturbées les politiques managerielles des entreprises. Par ailleurs, elles peuvent parfois provoquer l'exode des talents, et dés encourager les investissements.

2-2-1. De l'indépendance de l'Algérie en 1962 aux années 2000

Après 132 ans de colonisation dont 7 années de guerre, l'Algérie en sort vainqueur. Dès lors, des crises politiques débutèrent, pour déstabiliser sur de longues années l'économie algérienne pour paralyser les investissements en Algérie ce qui est loin d'être en faveur de savoir et des connaissances.

De l'époque de Ben Bella 1963, au push de Boumediene en 1965, à sa mort en 1978. De la crise de 1980 au choc pétrolier de 1986 à la décennie noire 1992-2002⁵¹. Une succession de crises et d'instabilité politique engendrant des crises économiques d'une part et des réformes successives infondées, soit une instabilité institutionnelle or les changements dans le leadership ou les politiques gouvernementales peuvent perturber la stratégie de gestion des connaissances, entraînant une incertitude quant aux priorités et aux investissements à long terme.

Les restrictions réglementaires ou les nouvelles réglementations ou restrictions gouvernementales peuvent limiter l'accès aux informations ou aux ressources nécessaires à la gestion des connaissances, entravant ainsi la collecte, le partage et l'utilisation efficaces des connaissances.

A en rajouter l'exode des talents dus à la crise politique de 1992 quand les employés talentueux ont quitté leurs organisations ou le pays, entraînant une perte de connaissances et d'expertise essentielles.

Ces crises politiques ont forcé les organisations à réévaluer leurs objectifs et leurs priorités, ce qui a entraîné des changements dans la façon dont les connaissances sont gérées et utilisées pour répondre aux nouveaux défis ou exigences.

2-2-2. La période 1999-2019

A partir des années 2000, au lendemain de la décennie noire l'Algérie a cherché à se reconstruire. Plusieurs réformes ont été entreprises pour promouvoir la stabilité politique et relancer son économie.

La recherche était très encouragée et bénéficiait d'un financement suffisant de la part de l'État, mais la bureaucratie et la mauvaise gestion l'ont ralentie. Des premières participations algériennes à des conférences et rencontres sur l'économie de savoir ont eu lieu durant cette période, ce qui est, enfin, positif pour le management des connaissances.

⁵¹ Olivier Pironet, Algérie : chronologie historique, Le Monde diplomatique, Avril Mai 2006.

La politiques de gouvernement Bouteflika visant à développer le secteur des télécommunications a, également, joué en faveur de management des connaissances par l'entrée en masse des TIC dans le marché algérien en 2010, et d'internet avec les tentatives de généraliser son accessibilité. Une politique, bien qu'elle soit bénéfique et représente une amélioration par rapport au passé, mais demeure insuffisante et lente comparée à des nations qui n'ont même pas le potentiel de l'Algérie.

2-2-3. L'après Hirak 2019 à ce jour

En 2019, des marches pacifiques qui ont eu lieu sur l'ensemble de territoire nationale ont déstabilisé la situation politique en Algérie allant jusqu'à freiner le processus électoral prévu en avril de la même année.

Les élections ont été repoussées au 12 décembre. Un nouveau président suivi d'un nouveau gouvernement et d'une nouvelle politique qui s'avère prometteuse de management des connaissances, avec la désignation pour la première fois en Algérie d'un ministère dédié à l'économie de la connaissance, des start-ups et des micro-entreprises en septembre 2022.

La création de ce ministère témoigne d'une volonté politique d'investir dans une économie fondée sur le savoir, une économie prometteuse de management des connaissances de fait qu'il soit un élément essentiel pour l'économie de la connaissance.

2-3 Cadres sociaux et culturels

Les cadres sociaux et culturels influencent profondément le management des connaissances en Algérie, façonnant la manière dont les individus perçoivent, partagent et utilisent les connaissances dans différents contextes. En plus d'influencer leur capacité d'apprentissage et leur degré de résistance aux changements.

2-3-1. Cadres sociaux

Le travailleur algérien a été influencé par les diverses circonstances auxquelles il a dû faire face notamment durant la décennie noire. Cette période a provoqué un sentiment d'insécurité chez le travailleur algérien, ce qui a créé en lui une volonté de stabilité professionnelle et une peur de perdre son poste. D'où une forte résistance au changement, ce qui a paralysé plusieurs réformes économiques qui encourageaient les investissements de secteur privé.

Malgré ses critères importants chez le travailleur algérien, il en a des qualités sociales qui peuvent être exploitées positivement au service de management des connaissances dans les entreprises algériennes.

❖ **Structure familiale et réseaux sociaux**

La structure familiale étendue en Algérie peut favoriser un environnement de partage des connaissances informel mais puissant. Les interactions familiales et les réseaux sociaux peuvent jouer un rôle clé dans la transmission des connaissances, des compétences et des expériences.

Cela peut se traduire par une approche de management des connaissances qui valorise les liens personnels, les relations de confiance et les échanges informels au sein des réseaux sociaux et des communautés.

❖ **Hiérarchie et respect de l'autorité**

Les cadres sociaux en Algérie peuvent refléter une structure hiérarchique où le respect de l'autorité et du savoir expert est important. Cela peut influencer la façon dont les connaissances sont partagées et utilisées dans un contexte professionnel, avec une tendance à accorder plus de crédit aux connaissances détenues par les personnes en position d'autorité ou d'expertise.

❖ **Importance de la communication informelle**

Les interactions informelles sont souvent valorisées dans les cadres sociaux algériens. Les conversations informelles, les échanges d'idées lors de pause-café ou lors d'événements sociaux peuvent jouer un rôle crucial dans le partage des connaissances.

Les managers peuvent encourager et faciliter ces interactions informelles en créant des espaces où les employés peuvent se rencontrer librement, discuter de leurs projets et échanger des idées, ce qui contribue à enrichir le pool de connaissances collectives.

2-3-2. Cadres culturels

L'individu algérien est d'une culture de générosité, de patriotisme et d'attachement à ses traditions, ce qui peut être exploité en faveur de management des connaissances. Des

traditions très bénéfiques pour la pratique d'un management des connaissances efficace avec le travailleur algérien.

Quelques points essentiels dans la culture algérienne et ses traditions sont, d'une manière ou d'une autre, exploitables pour un management des connaissances efficace.

✓ **Traditions orales et storytelling**

La culture algérienne a une tradition forte de storytelling et de transmission orale des connaissances à travers des récits, des contes et des anecdotes. Cela peut influencer la manière dont les connaissances sont communiquées et partagées, mettant l'accent sur les aspects narratifs et émotionnels.

✓ **Diversité culturelle et linguistique**

La diversité culturelle et linguistique en Algérie peut enrichir le management des connaissances en apportant une variété de perspectives, d'idées et de compétences. Cependant, cela peut également poser des défis en termes de communication et de collaboration dans des environnements multiculturels et multilingues.

✓ **Hospitalité et générosité**

L'hospitalité est une caractéristique marquante de la culture algérienne. Les Algériens sont souvent accueillants envers les invités et les étrangers, offrant généreusement de la nourriture, du thé et des conversations chaleureuses.

La générosité est également valorisée, avec une propension à partager avec les autres, que ce soit des biens matériels, des connaissances ou du soutien moral.

✓ **Patriotisme et engagement social**

De nombreux Algériens sont fiers de leur pays et de leur identité nationale. Le patriotisme se manifeste à travers un fort attachement à la culture, à l'histoire et aux langues algériennes.

L'engagement social est également important, avec une participation active à des causes sociales, politiques ou communautaires pour contribuer au bien-être de la société voir à un processus de gestion des connaissances dans une organisation.

En combinant ces cadres sociaux et culturels, on obtient une image plus complète de la manière dont les attitudes, les comportements et les structures influencent le management des connaissances en Algérie, en mettant en lumière les forces, les défis et les opportunités dans ce domaine.

Section 3 : Initiative gouvernementale et état de la recherche sur le management des connaissances en Algérie

L'Algérie s'est redressée plus que jamais vers le management des connaissances dans cette troisième décennie de XXI^{ème} siècle.

3-1 Initiative gouvernementale

L'État peut jouer un rôle crucial dans le développement du management des connaissances via sa politique et ses efforts dans le sens de développement des TIC, Recherche et Développement, collaboration entre diverses institutions et l'éducation. L'Algérie comme tous les pays du monde a investi dans le management des connaissances à travers des efforts pour le développement de ces secteurs tel que :

3-1-1. Création d'un cadre réglementaire et politique

L'État peut établir des politiques, des lois et des réglementations favorables au management des connaissances. Cela comprend des incitations fiscales pour les investissements dans la recherche et le développement, des subventions pour les programmes de formation et d'éducation, et des mesures pour encourager la collaboration entre les institutions académiques, les entreprises et le secteur public.

L'Algérie a adopté plusieurs décisions en faveur de management des connaissances touchant à l'éducation, les TIC, la recherche...etc. La création d'un ministère dédié à l'EC est un premier pas vers une vision nouvelle d'une économie promotrice de management des connaissances.

En fixant des lois et en prenant des décisions stratégiques, le gouvernement algérien encourage le management des connaissances, par exemple la loi de finance 2022 porte réduction des impôts pour toute activité liée à la Recherche et Développement.⁵²

⁵² Loi n° 21-16 du 25 Joumada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022.

Egalement, plusieurs accords et partenariats ont vu le jour entre les institutions de formation, les universités et les entreprises. Comme entre les ministères de travail et de l'enseignement supérieur.

« Dans l'objectif d'encourager l'accessibilité à l'internet, il a été décidé aussi la prorogation de l'exonération de la TVA accordée aux opérations portant sur la fourniture des services internet fixe, jusqu'au 31 décembre 2026, touchant les services de la location de la bande passante, d'hébergement de serveurs web, la conception et au développement des sites web, ainsi la maintenance et à l'assistance. »⁵³

3-1-2. Investissements dans l'éducation et la recherche

L'État peut allouer des ressources financières importantes à l'éducation, à la recherche et au développement des compétences. Cela comprend la construction d'infrastructures éducatives modernes, le financement de bourses d'études et de programmes de recherche, et le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

C'est le cas de l'Algérie où la grande partie des travaux et des centres de recherches sont financés par l'état. Des budgets importants sont alloués à l'éducation et à la recherche, bien que parfois leur gestion ne soit pas parfaite.

Dans l'éducation, les chiffres en termes de scolarisation sont en croissance permanente. De nouveaux établissements, nouveaux enseignants et nouveaux élèves sont accueillis chaque année dans le secteur de l'éducation.

Au titre de l'année scolaire 2021/2022 le total des élèves scolarisés a atteint 10 433 348 élèves tous cycles confondus, contre 10 022 665 élèves en 2020/2021, soit 410.683 élèves de plus avec un taux de féminisation de 49,5 % qui varie selon le cycle. Les élèves de l'enseignement primaire (y compris les élèves du préparatoire) représentent 53% du total des élèves et le reste des taux est réparti entre les cycles moyen et secondaire.

En ce qui concerne les enseignants, le nombre total a atteint 504 887 enseignants en 2021/2022 contre 486 236 en 2020/2021, soit 18 651 enseignants de plus. Pour ce qui est des

⁵³ Fiscalité : les principales mesures prévues par la loi de Finances 2024, Algérie Presse Service Publié le : jeudi, 11 janvier 2024 19:15. (<https://www.aps.dz/economie/165157-fiscalite-les-principales-mesures-prevues-par-la-loi-de-finances-2024>).

établissements scolaires, le secteur de l'éducation nationale compte 28.253 établissements scolaires dont 19 841 écoles primaires, 5 818 collèges et 2 594 lycées.⁵⁴

En ce qui de recherche, il y a un vaste réseau d'entités de la recherche en Algérie selon le site officiel de ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, avec 1800 laboratoires, 30 centres, 47 unités, 75 services communs, 39 stations expérimentales et 4 agences.

Le gouvernement a mis en place plusieurs plateformes numériques telles que (IBTIKAR, DALILAB, BAHTH...) dédiées à la fourniture d'informations, soutien dans la recherche, la documentation, la publication...etc. Et finance également plusieurs projets de recherche en cours sur l'ensemble de territoire national.

Actuellement en Algérie, (Selon la même source) 203 projets de programmes nationaux de recherche PNR sont en cours, et 2731 réalisés. 421 Projets à impact socio-économique, 74 équipes mixtes, 4 filiales de recherche, 96 incubateurs et 22 plateformes technologiques rattachés au ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

3-1-3. Promotion de la collaboration et du partage des connaissances

L'État peut encourager la collaboration entre les différents acteurs du secteur de la connaissance, tels que les universités, les instituts de recherche, les entreprises et les organismes gouvernementaux. Cela peut se faire par le biais de partenariats public-privé, de réseaux de connaissances et de plateformes de partage d'informations et d'expertise.

En Algérie, plusieurs accords et conventions entre des instituts de formation et des entreprises ont vu le jour. A titre d'exemple, l'université de Bejaia qui a signé plusieurs conventions avec des entreprises telles que :

Offre de formation /Recrutement par General Emballage

L'Université de Bejaïa et l'Entreprise Général Emballage SPA ont signé, le 07 janvier 2013, une convention spécifique portant sur les principaux points suivants :

⁵⁴ LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU SECTEUR DE L'EDUCATION NATIONALE Année scolaire 2021/2022, Ministère de l'éducation nationale.

- Ouverture d'une salle dédiée au nom de l'entreprise Général Emballage. Située au niveau du bloc de recherche au Campus Targa Ouzemour, cette salle est équipée par cette entreprise : 25 microordinateurs et 25 tables.
- Offre de formation de licence professionnelle sur l'emballage et qualité pour les étudiants des tronc communs ST, SM et SNV. L'entreprise Général Emballage offre des bourses d'études équivalentes au salaire minimum garantie (18 000 DA/mois) et avec des contrats d'embauche à l'obtention du diplôme pour 03 promotions de 30 étudiants.
- Offre de bourses d'études, par l'entreprise Général Emballage, équivalentes au salaire minimum garantie (18 000 DA/mois) et avec des contrats d'embauche à l'obtention du diplôme pour : 15 étudiants inscrits en M2 (2012-2013) dans les disciplines : Automatisation industrielle - Electromécanique - Finance et comptabilité -Informatique

La sélection des étudiants s'est basée sur les résultats académiques (75%) et sur les entretiens avec les responsables de l'entreprise Général Emballage (25 %).

Offre de formation/ Orascom Telecom Algérie Spa (OTA)

L'Université de Bejaïa et l'entreprise Orascom Telecom Algérie Spa (Djezzy) ont conclu une convention spécifique (janvier 2013) portant sur les points suivants :

- L'Orascom Telecom Algérie Spa offre, gratuitement, à l'université de Bejaïa, et à titre de don, un kiosque multiservices, destiné à servir les besoins des étudiants. Ce Kiosque est équipé de : 03 Photocopieurs - 06 Toners - 04 Développeurs - 01 Bureau - 01 Chaise - 01 Relieuse - 01 Masticot - 01 Climatiser - 01 Caisson - 01 Poubelle - 01 Meuble de rangement - 10 Chargeurs de portable - 120 rames de papier - 05 paquets spiraux - 05 rames de Bristol - 05 rames de page de gardes transparentes.
- L'Orascom Telecom Algérie Spa a retenu 05 étudiants « majors » de promotion dans la discipline « Commerce et gestion » pour le niveau master en vue de leur assurer une formation de 04 mois dans une grande école de management en Algérie pour le M1 et une formation d'une année (M2) à l'université de Lille (France). Des contrats d'embauche sont prévus à l'obtention de leur diplôme de Master.

Offre de formation/ Danone Djurdjura Algérie

L'Entreprise Danone Djurdjura Algérie offre la possibilité aux étudiants de fin de cycles (L3 et M 2) des facultés de :

- Technologie
- Sciences exactes
- Sciences de la Nature et de la vie
- Sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales
- .Droit

de participer au concours «TRUST». Des thèmes de recherche seront proposés aux étudiants retenus par l'entreprise pour préparer leurs projets de fin d'études ainsi que des contrats d'embauche à l'obtention de leurs diplômés.⁵⁵

De tels accords et conventions existent aux seins de toutes les universités algériennes ainsi que dans certains établissements de formation professionnelle, et ce n'est que parce que le cadre juridique en Algérie le permet qu'ils existent.

3-1-4 Soutien aux petites et moyennes entreprises (PME)

Les PME jouent un rôle important dans l'innovation et la création de connaissances. L'État peut mettre en place des programmes de soutien spécifiques pour les PME, tels que des incubateurs d'entreprises, des fonds de capital-risque et des programmes de mentorat, pour les aider à développer et à gérer efficacement leurs connaissances.

L'Algérie a adopté un système de financement des PME et des Start-up très intéressant. De plus, de différentes exonérations des impôts sont mises en place afin de faciliter l'activité de l'entreprise. Enfin, la domiciliation des PME et des Start-up au niveau des incubateurs est désormais facile et peut se faire à distance.

Un fond de financement pour les PME et les Start-up a été créé en Algérie en octobre 2020. Algerian Startup Fund (ASF), est une société de capital investissement, qui a pour mission le développement de l'écosystème entrepreneurial et d'innovation en Algérie en proposant des services de financement répondant aux besoins des startups.

⁵⁵ Site de l'université de Bejaia, <https://www.univ-bejaia.dz>, (<https://www.univ-bejaia.dz/vrrelex/fr/cooperation-nationale/parteneriat-avec-les-partenaires-socio-economiques>)

NESDA (National Entrepreneurship Support and Development Agency) est une autre agence qui soutient, finance et accompagne les PME et les start-up en Algérie. Cette agence offre des crédits à long terme sans intérêts.

3-1-5. Numérisation et utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'État peut promouvoir l'adoption des TIC dans les processus de gestion des connaissances. Cela comprend la numérisation des données et des documents, le développement de plateformes de gestion des connaissances en ligne, et la formation des travailleurs aux outils numériques et aux compétences numériques.

En Algérie, l'accessibilité et la disponibilité des TIC est en amélioration continue, notamment ces dernières années. Une progression de 14 places dans l'indice de développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), selon un rapport de l'Union internationale des télécommunications (UIT).

Après avoir occupé la 102e place, l'Algérie se classe désormais à la 88e sur 169 pays membres de l'Union, avec un score de 77,8 points, dépassant ainsi la moyenne africaine (47,4 points), la moyenne des pays arabes (74,5 points) et la moyenne des pays à revenu moyen (62 points)".⁵⁶

Avec des chiffres en évolution, voici quelques données de l'année précédente par rapport à l'évolution de l'usage de l'internet en Algérie :

Figure 6 : Pic de consommation enregistrée le 12-12-2023

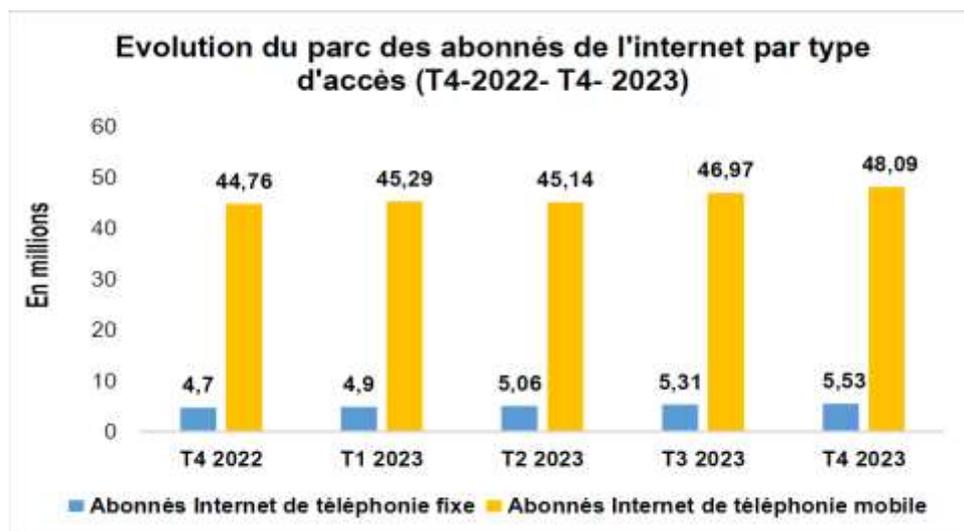
	3 ^{ème} trimestre 2023	4 ^{ème} trimestre 2023
Bande passante consommée	2 800 Gbps	3 360 Gbps

Source : Algérie Telecom, il s'agit des pics de consommation enregistrée, Pic de consommation enregistrée le 12 décembre 2023 (ARPCE, 2023)⁵⁷

⁵⁶ L'Algérie progresse de 14 places dans l'indice de développement des TIC, Algérie Presse Service publié le dimanche, 17 décembre 2023 16:25

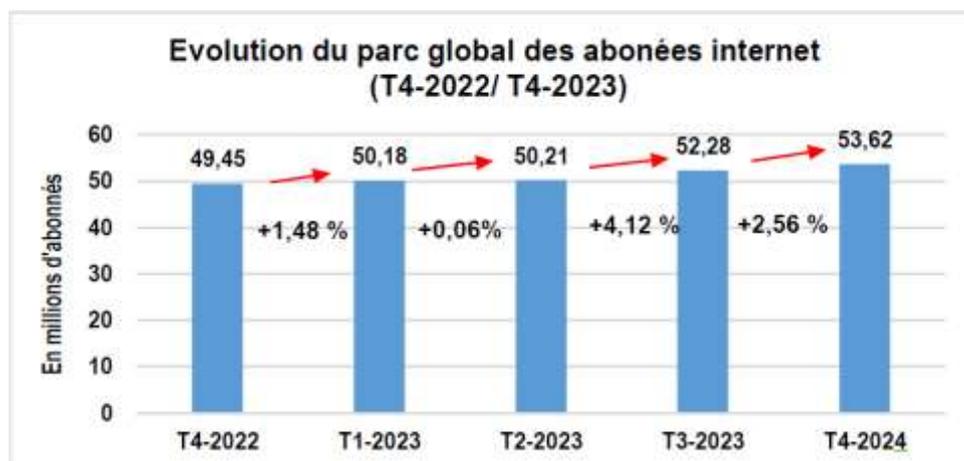
⁵⁷ OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE L'INTERNET, Autorité De Régulation De La Poste Et Des Communications Electroniques, Rapport 4^{ème} trimestre 2023

Figure 7 : Evolution trimestrielle du parc global des abonnés internet



Source : Autorité De Régulation De La Poste Et Des Communications Electroniques, Observatoire Du Marché De L'internet Rapport de 4^{ème} trimestre 2023 (ARPCE, 2023)

Figure 8 : Evolution trimestrielle de parc des abonnés internet par type d'accès



Source : Autorité De Régulation De La Poste Et Des Communications Electroniques, Observatoire du marché de l'internet, rapport de 4^{ème} trimestre 2023 (ARPCE, 2023)

Enfin, L'État peut mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi pour mesurer l'efficacité des initiatives de management des connaissances. Cela permet d'identifier les bonnes pratiques, de corriger les lacunes et d'ajuster les politiques et les programmes en fonction des résultats obtenus.

En assumant ces rôles et en mettant en œuvre des politiques et des programmes appropriés, l'État peut jouer un rôle moteur dans le développement d'un environnement propice au management des connaissances, à l'innovation et à la croissance économique durable.

3-2 Revues de littérature sur le management des connaissances en Algérie (Synthèses de quelques travaux antérieurs)

Le management des connaissances est, formellement, une discipline nouvelle. En Algérie, ce n'est qu'à partir des années 2000 que des travaux académiques consacrés à cette dernière ont vu le jour.

Plusieurs chercheurs et spécialistes du management et de la gestion ont mené des travaux de recherche sur le sujet, via des études de cas et des enquêtes auprès des entreprises algériennes. Ils ont essayé d'analyser l'impact des initiatives de management des connaissances.

Les chercheurs algériens se sont largement appuyés sur les cadres théoriques internationaux tels que la spirale de la connaissance de Nonaka et Takeuchi et sur des concepts comme la capitalisation des connaissances tacites et explicites.

La recherche en management des connaissances en Algérie s'est concentrée sur divers secteurs, notamment l'industrie pétrolière et gazière, le secteur financier, l'éducation, la santé, l'administration publique et les entreprises privées de différentes tailles.

Nous avons recueilli quelques travaux de recherche et d'études menés par des chercheurs et des spécialistes algériens auprès des entreprises et des PME algériennes, nous avons essayé de les analyser, de les comprendre et de les synthétiser dans cette partie tel que nous puissions donner une perception sur l'état de management des connaissances en Algérie notamment au sein des entreprises.

Ces études menées aux seins d'entreprises algériennes, visent à mettre la lumière sur la réalité de management des connaissances dans les institutions économiques algériennes. Voici quelques synthèses d'études antérieures :

Parmi les études qui nous ont intéressées, celle menée sur 11 entreprises nationales de différents secteurs par la distribution de 100 questionnaires sur leurs employés.⁵⁸

⁵⁸مجدي نويري، إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية

Cette étude résulte que la connaissance est le nouveau facteur de création de la richesse et de la croissance économique. Et que malgré les efforts fournis dans le domaine des TIC, l'Algérie ne porte pas un intérêt et une valorisation suffisante pour la connaissance, et le niveau de management des connaissances en Algérie demeure insuffisant.

Une autre étude sur le management des connaissances en Algérie a été menée, en 2012, par le biais d'étude de travaux de recherches et des études de cas précédemment menés en Algérie, ainsi que de guides d'entretiens directifs.⁵⁹

Selon cette étude, d'une manière générale, les organisations algériennes sont favorables à l'introduction et à l'utilisation des TIC pour l'amélioration de leur performance organisationnelle. Concernant la gestion des connaissances, ses pratiques sont encore mal connues et ne font de ce fait pas l'unanimité.

En 2014- 2015, une enquête de terrain⁶⁰, sur le thème : Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel, a été menée auprès de quelques PME de la wilaya de Bejaia. 59 entreprises ont été touchées par cette enquête menée par l'intermédiaire d'un questionnaire en tant qu'instrument de mesure.

Cette enquête a donné sur des chiffres qui reflètent l'état de management des connaissances au sein des PME étudiées et éclaircie à quel point le management des connaissances est valorisé dans les entreprises de cette région.

Selon cette enquête, 77% des PME enquêtées, soit 45 PME, ne mettent pas en place un système de codification d'une partie de la connaissance contre 22% qui affirme le contraire. 73,7% d'entre elles veillent à mémoriser l'expérience des salariés avant leur départ en retraite, contre 26,3 ayant répondu le contraire.

Sur 58 PME ayant répondu à cet axe, 70,7 d'entre elles procèdent à la circulation des documents pouvant aider les employés dans l'exercice de leurs fonctions contre 29,3 ayant répondu négativement.

En 2019, une étude, sur l'état de la pratique des processus de management des connaissances dans les entreprises algériennes, a été menée au sein de la direction régionale

⁵⁹ Yasmina Benabderrahmane –Bouriche, Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie, Gestion et management. Université Paul Valéry- Montpellier III. HAL Open Science, <https://theses.hal.science/> Submitted on 16 May 2012.

⁶⁰ Hamitouche et Meziani, Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia, Revue Organisation & Travail Volume 8, N°2 (2019), P 161-162.

d'Algérie Télécom de la wilaya d'Ouargla en Algérie. L'étude consiste dans une enquête auprès des cadres de l'entreprise, par le biais de questionnaires et sur un échantillon de 33 employés.⁶¹

L'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus remarquables sont :

- Il existe un niveau élevé de génération de connaissances, un niveau de stockage moyen, un niveau de partage élevé et un niveau d'application des connaissances moyen ;
- Faible ou absence de formation dans le domaine de management des connaissances ;
- La structure organisationnelle de l'institution gêne le partage des connaissances entre les employés et limite leur créativité managerielle ;
- Manque de ressources humaines qualifiées pour mettre en œuvre la stratégie de management des connaissances;
- Manque de partage des connaissances entre les employés pour diverses raisons, comme : le manque de confiance entre les employés, le manque de communication et surtout la peur de perdre leurs positions en pensant que c'est leurs connaissances tacites qui font leur valeur et positions dans l'entreprise.

Ces études, menées au sein de diverses entreprises et diverses régions en Algérie, démontrent toutes que le management des connaissances n'est pas pris à sa juste valeur dans les entreprises algériennes. Des efforts et des investissements supplémentaires doivent être fournis afin d'en tirer davantage de profits et de savoir-faire des différentes connaissances tacites et expériences cachées dans ces entreprises.

Conclusion de chapitre 2

A travers ces lectures, ces données et ces chiffres, nous déduisons que l'Algérie est un pays accumulant une histoire riche, expérimenté, développant une capacité à faire face à des crises économiques, et est capable de s'en sortir des plus graves circonstances malgré l'économie rentière dominante et faible qui ralentit le pays.

L'Algérie a subi toutes les difficultés pour prendre conscience, aujourd'hui, de la nécessité de diversifier son économie, pour abandonner cette dépendance accrue aux

⁶¹ صديقي أمينة *, خميس نفيسة، مجدوب جابرة، واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة،مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، (المجلد الثالث / العدد:02/ 2019 ص 45-61



hydrocarbures et investir plutôt dans une économie fondée sur la connaissance. D'ailleurs, le gouvernement actuel est à priori dans le bon sens.

De plus, le travailleur algérien a, plus ou moins, acquis une expérience importante par rapport à la gestion des crises, au développement des compétences, à l'acquisition des connaissances, au partage des connaissances... alors il est, aujourd'hui, plus accessible de faire face à la résistance aux changements qui a tant retardé l'Algérie dans le passé.

Le management des connaissances qui n'est pas valorisé en Algérie notamment au sein des entreprises, d'après les études antérieures⁶², doit être considéré et mis en valeur ostensiblement par l'État et par les entreprises.

Enfin, à prendre en considération les statistiques qui démontrent une évolution durant ces dernières années, et les changements que le gouvernement algérien a adoptés, notamment la création d'un ministère dédié à l'économie de la connaissance, ce qui démontre l'engagement effectif de l'Algérie dans le domaine de la connaissance.

⁶² Selon les études de cas réalisées auprès des entreprises algériennes, et citées dans la revue de littérature précédemment.

*Chapitre 3 : Analyse approfondie
de management des connaissances
au sein de l'EPE SONATRACH
Direction Régionale Centre de
Bejaia TRC*

Chapitre 3 : Analyse approfondie de management des connaissances

au sein de l'EPE SONATRACH Direction Régionale Bejaia TRC

Introduction de chapitre 3

Le management des connaissances est la source principale de la création et de développement des compétences et de savoir-faire au sein d'une entreprise. Il est crucial pour toute entreprise de savoir manager ses connaissances, à l'aide de méthodes et d'outils qui facilitent la collecte, le codage, le traitement et le partage des informations et des connaissances.

SONATRACH, la plus grande entreprise en Afrique et l'une des plus grandes sociétés pétrolières de la planète. Avec plus de 50 000 employés permanents et 200 000 au sein de groupe, elle est dans la nécessité de faire face à d'énormes défis en ce qui concerne la gestion des compétences, la formation des employés, l'apprentissage... or un défi pour l'entreprise de faire en sorte de manager à merveille les connaissances au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, SONATRACH mène, d'une manière ou d'une autre, un management des connaissances, mais est-ce d'une manière formelle ou d'une manière informelle ? Plusieurs interrogations, sur l'état des lieux de management des connaissances en Algérie, ont nécessité tout un travail de recherche consacré à l'analyse de l'état des lieux de management des connaissances au sein de SONATRACH.

SONATRACH est une géante entreprise, qui détient 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100%. Ce qui fait d'elle une entreprise qui peut représenter ou donner l'image de l'état de l'ensemble des entreprises algériennes. L'étude de cette entreprise peut être généralisée sur la majorité des entreprises algériennes, notamment les entreprises étatiques de par la conformité approximative de la gestion de ces entreprises.

Dans ce chapitre, nous allons tenter d'analyser l'état de management des connaissances au sein de la direction régionale centre de Bejaia, chargée de l'activité TRC. Cette analyse s'appuiera sur trois approches complémentaires :

- ✓ La première étant un stage pratique au sein de la direction qui servira à mettre en avant des observations et des constats personnels par lesquels nous avons appuyé notre enquête.
- ✓ La deuxième, consiste dans l'analyse d'un entretien mené auprès d'un actuel chef de département et ex sous-directeur au sein de l'entreprise.

✓ La dernière comprend l'examen de résultats d'une enquête de terrain menée auprès des employés de la DRGB.

Section 1 : Présentation de l'EPE SONATRACH Direction Régionale Centre de Bejaia TRC

La SONATRACH est la société nationale algérienne des hydrocarbures, elle s'occupe de l'exploration, la production et la commercialisation du pétrole et du gaz naturel algérien à travers des investissements et des partenariats avec des sociétés pétrolières étrangères. Elle contribue de manière significative aux revenus nationaux de l'Algérie.

1-1. Historique et activités de la SONATRACH

La SONATRACH : abréviation de « société national de transport et commercialisation des hydrocarbures », c'est une société Algérienne qui a été créé le 31/12/1963, par le décret N°63/491.

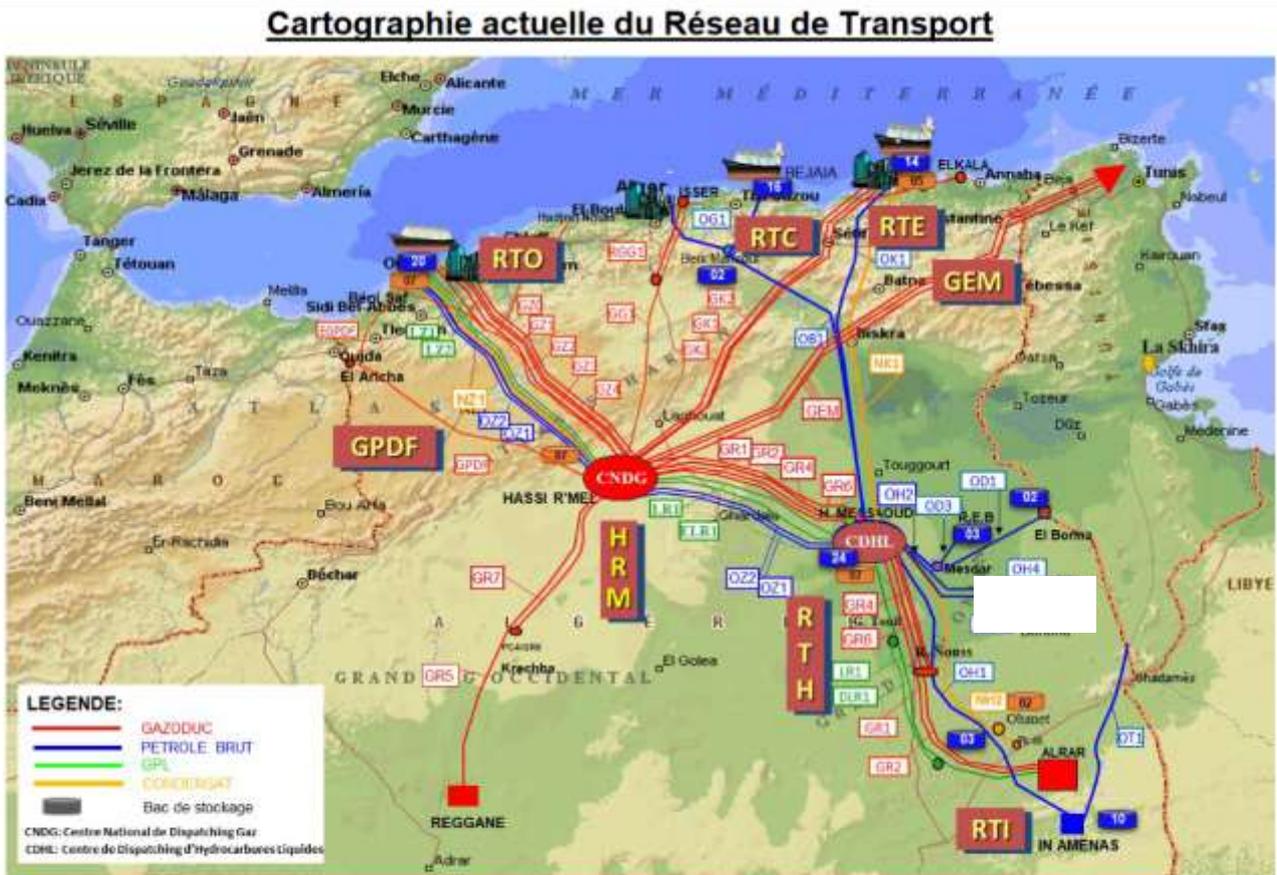
Depuis 60 ans, SONATRACH (surnommé la major africaine) joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie nationale. Elle a pour mission de valoriser les importantes réserves en hydrocarbures de l'Algérie.

Ses activités principales se divisent comme suit :

- Activité en amont : elle s'occupe de la recherche, de l'exploitation et de forage.
- Activité en aval : Consiste dans l'industrie, l'extraction, la production et le raffinage du pétrole (transformation du pétrole)
- Activité de commercialisation : elle s'occupe de la commercialisation des produits pétroliers
- Activité de transport par canalisation : elle est constituée de plusieurs directions à travers le pays qui gère les oléoducs et /ou les gazoducs dont la mission principale est d'acheminer le pétrole vers les terminaux du nord, les raffineries et les ports pétroliers. Les régions de transport sont divisées comme suit :
 - ✓ **RTC : Région de Transport Centre (BEJAIA).**
 - ✓ RTH : Région de Transport Haoud el Hamra (Hassi Messaoud).

- ✓ RTE : Région de Transport Est (Skikda)
- ✓ RTO : Région de Transport Ouest (Arzew)
- ✓ RTI : Région de Transport In Aminas
- ✓ GPDF : Gazoduc Pedro Duran Farrell (vers Italie)

Figure 9 : Cartographie du réseau de transport de la SONATRACH



Description du Réseau de Transport par Canalisation des hydrocarbures
& Tarifs de Transport pour l'Année 2024

Page 1/4



Source : site WEB de la SONATRACH : <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2024/02/DESCRIPTION-DU-RESEAU-DE-TRANSPORT-PAR-CANALISATION-DES-HYDROCARBURES-TARIFS-DE-TRANSPORT-ANNEE-2024.pdf>

Dans l'Amont, SONATRACH opère, en effort propre ou en partenariat avec des compagnies pétrolières étrangères, des gisements parmi les plus importants du monde dans

différentes régions du Sahara algérien : Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas.

En matière de transport, le Groupe dispose d'un réseau de canalisations extrêmement dense qui s'étend aujourd'hui sur près de 22 000 kilomètres sur le territoire national. La Compagnie a également aménagé quatre ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Alger, Arzew, Bejaia et Skikda afin de permettre le chargement et le déchargement de gros tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM et de méthaniers.

La capacité installée de transport gazier du réseau nord du pays a été portée à près de 138 milliards de mètres cubes/an, dont 43 milliards de m³/an via les gazoducs GEM et MEDGAZ destinés à l'approvisionnement directe de l'Europe.

SONATRACH exploite aujourd'hui, 22 Systèmes de Transport par Canalisation (STC), composés de 20 oléoducs, 23 gazoducs, 85 stations de pompage et de compression, 128 bacs de stockage de pétrole brut et de Condensat, 02 Centres de Dispatching Liquides et Gaz au niveau de Haoud El Hamra et Hassi R'Mel ainsi qu'un Centre de Supervision des Pipelines, situé au niveau du siège de SONATRACH-Activité Transport par Canalisation.

La Compagnie dispose, également, de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures : Arzew, Bejaia et Skikda. Ces ports permettent le chargement de tankers d'une capacité de 80 000 à 320 000 TM. Une politique d'investissement, orientée vers le transport de gaz

Dans l'Aval, SONATRACH compte six raffineries en activité sur le territoire et deux complexes pétrochimiques, quatre complexes Liquéfaction GNL et deux complexes Séparation GPL.

SONATRACH emploie sur le territoire national près de 50 000 employés permanents et plus de 200.000 personnes à l'échelle du Groupe.

Le Groupe compte 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100 % et œuvrant au quotidien à la valorisation de la chaîne de valeur pétrolière et gazière du pays. Parmi celles-ci, figurent notamment l'Entreprise Nationale de Géophysique « ENAGEO », l'Entreprise Nationale de Forage « ENAFOR », l'Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers « ENGTP », ou la société nationale de commercialisation et de distribution des produits pétroliers « NAFTAL ».

Dans le cadre de sa transformation de l'Entreprise, SONATRACH affiche clairement son ambition de devenir l'une des cinq premières entreprises pétrolières nationales parmi les plus performantes et les plus rentables de l'industrie énergétique mondiale. Les maîtres mots de sa nouvelle stratégie sont l'excellence opérationnelle et l'innovation pour rester l'étendard de l'économie algérienne. SONATRACH vise un taux d'intégration nationale de 55 % d'ici 2030.

En tant que principal investisseur industriel en Algérie, SONATRACH participe activement au soutien du tissu industriel local. Le groupe prévoit de réaliser d'ici 2030 des investissements sur le territoire national de plus de 59 milliards de dollars dont 45,8 milliards de dollars dans l'activité Exploration-Production, 8,6 milliards de dollars dans le Raffinage-Pétrochimie et 2,3 milliards de dollars dans le transport par canalisations.

À l'horizon 2030, le Groupe vise sur plus de 68 milliards de dollars de revenus supplémentaires, dont 50% contribueront à la richesse nationale et 50% seront investis dans le renouvellement des réserves, les capacités de production, la formation du personnel et le développement de l'expertise dans l'Entreprise.

1-2. Présentation de la DRGB SONATRACH TRC

Parmi les régions de TRC, figure celle de centre, dirigée par la DRGBejaia qui est une direction régionale. La source principale des hydrocarbures est bien le sud, notamment la région de Hassi Massoud.

Le cheminement des hydrocarbures vers le nord (Bejaia, Alger et Bordj M'Nael), passe par plusieurs stations de pompage gérées par cette même direction :

- ❖ Station N° 01 : Djamaa (SP 1bis).
- ❖ Station N°02 : Biskra(SP2)
- ❖ Station N° 03 : M'silla (SP3)
- ❖ Station N°04 : Béni Mansour (SBM)

En plus de ces station, elle gère une station de compression (SC0) « Djelfa », et trois terminaux d'arrivée :

- ❖ Le terminal de Bejaia (TA)
- ❖ Le terminal d'Alger (TRA)
- ❖ Le terminal de Gaz de Bordj M'Nael

Figure 10 : Carte de réseau de transport RTC Bejaia



Source : Document interne de l'entreprise

1-2-1. Mission et activités de la DRGB

La direction régionale de Bejaia (DRGB) est dotée en matière de gestion d'un organigramme composé d'une direction qui chapeaute :

- ✓ Le département HSE : il est pour l'objet de protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la DRGB.
- ✓ Un centre informatique : il représente le support d'exploitation et le développement de l'application informatique pour l'ensemble de la région centre.
- ✓ Assistant du directeur : il chapeaute ; la sécurité interne, agent de sécurité, patriote, qui sont chargés de veiller à la sécurité de la ligne contre des actes sabotages et de terrorisme.
- ✓ Sous-direction exploitation : elle est subdivisée en département suivant :
 - ➔ *Département exploitation gaz* : il est chargé de l'exploitation gazoduc GG1 ; Hassi R'Mel, les JSSRS. Il gère aussi la station de compression SC3 ; ainsi que le terminal GG1 BORDJ MENAEL.
 - ➔ *Département exploitation liquide* : Il est chargé de l'exploitation de deux ouvrages pétroliers en l'occurrence : L'oléoduc Haoud El Hamra vers BEJAIA

(OB1) et L'oléoduc Béni Mansour vers Alger (OG1), ainsi que de la gestion des différentes stations de pompage.

✓ Sous-direction technique : elle est composée de :

➔ *Département maintenance* : gère la maintenance des équipements industriels, des oléoducs et des gazoducs, la planification de période de révisions sur les moteurs sans arrêter le pompage.

➔ *Département approvisionnement et transport (ART)* : il assure un soutien logistique et technique aux autres départements ; il alimente la direction en produits et matériel nécessaires à son bon fonctionnement, et assure le transport du personnel de la DRGB.

➔ *Département travaux neufs (TNF)* : Il s'occupe de l'étude et de suivi des différents domaines.

➔ *Département de protection des ouvrages* : il assure la protection des ouvrages contre les actions humaines volontaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation et contre les actions de la nature.

✓ Sous-direction administration : Elle est divisée en trois départements :

➔ *Département administratif et social (ASL)* : il veille sur le respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, élaboration de la paie des agents et le volet gestion de personnel.

➔ *Département ressources humaine et commercialisation (RHC)* : il a pour objectif stratégique la recherche et l'acquisition du potentiel humain et leur développement dans le temps (compétence, formation).

➔ *Département moyen généraux (MOG)* : son rôle est le soutien et l'entretien des biens mobiles et immobiliers de la DRGB et prend en charge le volet restauration.

✓ Sous-direction finance et juridique : Elle est composée des départements suivants :

- Port pétrolier : surface clôturée : 1984m²/ surface ouverte : 300m²/ surface occupée par les bases de déballastage : 1600m².

Section 2 : Méthodologie de recherche

La réalisation de notre analyse a été organisée et structurée par une méthodologie qui nous a permis d'aboutir à des résultats qui répondent aux interrogations de début et qui sont capables de confirmer ou de réfuter les hypothèses que nous avons avancées.

Dans cette partie, nous allons présenter notre méthodologie de recherche par l'exposition de l'objectif de notre enquête, le choix du son terrain et les outils utilisés pour l'accomplir.

2-1. L'objectif de l'enquête

L'objectif de notre enquête est d'évaluer l'état des lieux de management des connaissances au sein de la DRGB SONATRACH TRC, via des outils d'analyse et d'étude qui serviront premièrement, à identifier les outils et les technologies utilisés dans l'entreprise et qui servent à faciliter le MC.

Deuxièmement, à analyser l'environnement de travail dans l'entreprise et mesurer à quel point cet environnement est-il favorable pour un meilleur MC.

Troisièmement, au recueil d'informations sur les pratiques actuelles de gestion des connaissances au sein de l'entreprise, telles que la capture, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances et la mesure de l'efficacité de ces processus.

Quatrièmement, à évaluer la culture organisationnelle au sein de l'entreprise et mesurer l'engagement des employés à garder cette culture et à manager les connaissances au sein de cette organisation.

Cinquièmement, à étudier les impacts de management des connaissances sur la performance, et à comprendre comment la gestion des connaissances influence la productivité, l'innovation et l'amélioration de la qualité des produits et des services de l'entreprise.

Dernièrement, à identifier les lacunes et les opportunités d'amélioration de management des connaissances au sein de l'entreprise et à proposer des recommandations stratégiques au service de management de connaissances.

L'objectif majeur de toutes ces parties de travail est d'évaluer la validité des hypothèses que nous avons avancées pour répondre en fin à notre problématique de départ.

2-2. Choix du terrain et des outils

La signification de l'enquête dépend directement de choix de son terrain et la fiabilité des résultats dépend des outils utilisés pour l'enquête.

2-2-1. Critères de sélection du terrain d'étude

Pour étudier l'état de management des connaissances en Algérie, il nous a fallu étudier une entreprise qui pourrait se mettre à la place de plusieurs entreprises algériennes. Notre choix de SONATRACH n'est pas un hasard, cette entreprise est la plus grande en Algérie et possède 154 filiales et participations dont une quinzaine détenues à 100%.

SONATRACH est un groupe étatique, qui, en plus d'être le leader de pétrole et de GAZ en Algérie, s'est diversifiée pour toucher à d'autres secteurs dont le transport aérien. L'entreprise exerce, également, plusieurs activités dont la commercialisation, le raffinage, l'exploration, le TRC... d'où notre choix.

Le choix de la DRGB, est lié directement à sa localisation géographique en tant que plus grande antenne de SONATRACH dans notre région, en plus d'être une direction qui chapeaute plusieurs unités et site de la SONATRACH.

2-2-2. Choix des outils et méthodes d'enquête

Pour la réussite de notre enquête, nous avons opté pour trois approches que nous jugeons complémentaires.

Les observations et les constats personnels étaient les premiers moyens engagés pour le démarrage de notre enquête auprès de la DRGB.

Pour que notre enquête puisse toucher les premiers responsables de la DRGB, nous avons opté pour un guide d'entretien mené avec un chef de département qui a occupé précédemment plusieurs postes de responsabilités.

Pour toucher au niveau le plus significatif dans notre enquête, les employés, nous avons opté pour un questionnaire distribué aléatoirement sur un échantillon d'employés au sein de la DRGB.

2-3. La structure de l'enquête

Notre étude est structurée autour de deux approches essentielles et d'une approche complémentaire, pour que chaque approche renforce la fiabilité des résultats de l'autre approche afin d'en avoir des résultats finaux communs entre les trois approches qui seront en mesure de confirmer nos hypothèses de début et de répondre à nos interrogations. Voici les trois approches qui structurent notre recherche :

2-3-1. Les observations et les constats personnels

Nous avons effectué un mois de stage pratique à raison de deux jours par semaines qui nous a permis d'avancer des observations et des constats sur l'environnement interne de l'entreprise et les moyens engagés au service de management des connaissances au sein de cette dernière.

Notre stage a eu lieu de 18 Mars au 16 Avril 2024, au niveau de service recrutement et formation de département Ressources Humaines de la Direction Régionale Centre Bejaia de la SONATRACH chargée de Transport par Canalisation. Nous avons eu accès aux différentes plateformes et pu visiter plusieurs espaces au niveau de ce département et ailleurs dans l'entreprise.

Nous avons eu un encadrement au niveau de l'entreprise par un responsable au niveau de service formation de département, qui nous a fournis des informations verbalement et des documents internes riches en informations et qui nous a, également, fait visiter les lieux et les plateformes dédiées à la formation et au partage des connaissances et des informations au niveau de la DRGB.

2-3-2. Le guide d'entretien

De même, nous avons eu un entretien très prometteur avec le chef de département Administration et social de la DRGB, qui a déjà occupé plusieurs postes de responsabilité au niveau de cette entreprise dont le poste chef service formation.

La première partie du guide d'entretien est dédiée à des informations qui consistent dans les données personnelles se résumant dans le niveau d'étude, le poste occupé ainsi que l'expérience au sein de l'entreprise. Notre interlocuteur était un cadre d'un niveau d'enseignement universitaire et de 24 ans d'expérience dans divers poste dont le poste de chef service formation et de chef département administration et moyens.

La deuxième partie dédiée au management des connaissances, touche à cinq axes essentiels qui sont : la place des connaissances dans l'entreprise, leur acquisition, leur stockage, leur partage, leur utilisation et leurs apports. En plus d'une partie finale dédiée à des perspectives.

2-3-3. Le questionnaire

Notre enquête auprès des employés de la DRGB a été menée par l'intermédiaire d'un questionnaire, distribué aléatoirement sur un échantillon de 55 employés de différents départements de la DRGB. Nous avons récupérée 51 questionnaires or l'échantillon étudié est de 51 répondants.

La distribution des questionnaires s'est faite en direct (main à main), et nous avons touché le maximum d'employés ayant acceptés de nous répondre. Nous n'avons pas pu accéder à tous les départements notamment les départements techniques qui exigent des autorisations et parfois même le port des EPI (Equipements de protection individuelle).

Nous avons touché des départements des deux sous-directions finances et administration et trois départements supplémentaires qui sont liées directement au directeur régional, et qui sont les départements HSE, juridique et Informatique.

Le questionnaire est réparti en un champ pour les données personnelles de répondant contenant 4 questions, et un autre sous forme de tableau contenant 51 questions et des réponses à choix multiples. Les réponses sont classées de 1 à 5, par degré d'accord où chaque chiffre naturel représente respectivement : Désaccord, Leger désaccord, Neutre, Leger accord et accord. Il est à souligner que les échelles de mesure de nos variables clés sont inspirées des travaux de recherche de (Wang & Ahmed, 2004), (Lee & Wong , 2015) et (Carrasco-Hernández & Jiménez-Jiménez, 2017).

Les questions sont organisées en trois parties, la première porte sur le processus de management des connaissances et touche aux axes suivants : l'acquisition des connaissances, la création et la génération des connaissances, l'application et l'utilisation des connaissances, la codification et le stockage des connaissances et enfin le transfert et le partage des connaissances.

Le deuxième contient les déterminants de processus de management des connaissances qui sont : la culture, le leadership et soutien de la direction, les technologies d'information et enfin la stratégie.

La dernière est consacrée à des questions sur l'apport de management des connaissances.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Notre étude a donné sur des résultats que nous allons analyser et interpréter dans cette section via l'usage de logiciel SPSS et d'un outil de mesure.

3-1. Analyse approfondie des entretiens

En guise d'organisation des réponses que nous avons obtenues, nous avons dressé le tableau ci-dessous qui contient les réponses aux questions de guide d'entretien :

1) La place des connaissances dans l'entreprise	
1) Quelle est la place donnée aux connaissances dans cette entreprise ?	les connaissances sont des outils clefs de management et de développement de l'entreprise.
2) Le management des connaissances est-il pris en compte dans la stratégie de l'entreprise ? Si la réponse est « Oui », comment cela est-il fait ?	Oui il est pris en compte. Cela est fait via l'investissement de l'entreprise dans des institutions internes ainsi que des pratiques au service de management des connaissances.
3) L'entreprise dédie-t-elle un budget spécial pour le management des connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment l'entreprise prévoit-elle de dépenser ce budget ?	Non, mais des budgets dédiés à des fonctions au service de management des connaissances existent.
4) L'entreprise dédie-t-elle des infrastructures (salles de réunion, salle de formation, site internet, ..) pour le management des connaissances ? Si la réponse est « Oui », quelles sont ces infrastructures ?	Oui, par exemple : le SMA, IAP, des AUDITORIUMS, des Salles de réunions...
5) L'entreprise procède-t-elle à l'évaluation des connaissances acquises par ses employés ? Si la réponse est « Oui », combien de fois et comment le fait-elle ?	Pas une évaluation, mais une observation et suivi au travail.
2) Acquisition des connaissances	

<p>1) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à acquérir de nouvelles connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ? Accorde-t-elle des récompenses monétaires aux employés ayant des idées innovantes ?</p>	<p>Oui elle les encourage</p> <p>Par l'organisation de formations, et la mise en place d'espaces de formations</p> <p>Le lieu de travail au niveau de la direction générale est en Open Space,</p> <p>La possibilité de promotion dans la hiérarchie de l'entreprise.</p> <p>Le pouvoir de donner des primes n'est pas permis, non, elle n'accorde pas de récompenses monétaires.</p>
<p>2) Comment sont traitées les nouvelles idées et connaissances émises par les employés ?</p>	<p>L'entreprise ne donne pas une grande importance aux nouvelles idées</p> <p>L'employé doit travailler selon des procédures strictes.</p>
<p>3) L'entreprise forme-t-elle ses employés sur l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances ? Si la réponse est « Oui », ces formations sont réalisées en interne ou externe à l'entreprise ? Quels sont les salariés qui bénéficient de ces formations ?</p>	<p>Non pas au niveau de la direction.</p>
<p>4) Les employés sont-ils encouragés à suivre des cours universitaires ?</p>	<p>Ils ne sont ni encouragés ni interdits</p>
<p>5) L'entreprise procède-t-elle à des évaluations du personnel ? Si la réponse est « Oui », quel en est l'objectif ?</p>	<p>Oui</p> <p>L'objectif étant de déceler les besoins en matière de formation et les insuffisances à améliorer.</p>
<p>6) L'entreprise organise-t-elle régulièrement des réunions avec les employés ?</p>	<p>Pas régulièrement, mais il y a des réunions organisées selon le besoin.</p>
<p>7) Lors du recrutement, l'entreprise veille-t-elle à recruter les personnes expérimentées ? Si la réponse est « Oui », l'entreprise veille-t-elle à ce que les connaissances de cette personne expérimentée soient partagées aux autres employés ?</p>	<p>Non, on préfère recruter des travailleurs sans expérience, des étudiants fraîchement diplômés, pour ne pas ramener la culture des autres entreprises.</p>
<p>8) Diriez-vous que l'entreprise (ou ses employés) apprend de ses clients, ses fournisseurs et partenaires ?</p>	<p>oui, l'entreprise apprend des fournisseurs et surtout des partenaires.</p>
<p>9) L'entreprise compare-t-elle ses pratiques à celles de ses concurrents ?</p>	<p>Non</p>

<p>10) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient l'acquisition des connaissances dans l'entreprise ?</p>	<p>la centralisation de la gestion freine le partage</p> <p>Le cloisonnement et les bureaux confinés également</p> <p>La résistance au changement de la part des employés et parfois leur égoïsme.</p>
3) Stockage des connaissances	
<p>1) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à stocker leurs connaissances ? Si la réponse est « Oui », quels sont les mécanismes mis en place pour faciliter le stockage des connaissances ?</p>	<p>Oui</p> <p>Il existe certains outils de stockage et de partage de connaissances, comme des revues propres à l'entreprise et des sites internet comme e-learning, portail SONATRACH.</p>
<p>2) L'entreprise accorde-t-elle du temps spécialement pour sauvegarder leurs connaissances sous forme écrite ou électronique ?</p>	<p>oui</p>
<p>3) De quelle façon l'entreprise réagit-elle lorsqu'une personne expérimentée quitte l'entreprise (part en retraite) ?</p>	<p>Apprentissage via un travail de groupe, une personne expérimentée est toujours accompagnée par d'autres travailleurs moins expérimentés, pour la passation de savoir.</p>
<p>4) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient le stockage des connaissances dans l'entreprise ?</p>	<p>La centralisation est un obstacle</p> <p>Le manque des technologies dédiées au stockage des connaissances.</p>
4) Partage des connaissances	
<p>1) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à partager leurs connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ?</p>	<p>Il y a un encouragement informel, les supérieurs instruisent leurs subalternes à ce qu'ils partagent leurs connaissances, mais il n'y a pas de mécanisme officiel dédié au partage.</p>
<p>2) L'entreprise encourage-t-elle le travail en équipe ? Si la réponse est « Oui », cela est-il cité dans le règlement intérieur de l'entreprise ? Comment gère-t-on les conflits entre salariés dans ce cas ?</p>	<p>Oui elle encourage le travail d'équipe,</p> <p>Oui, il est cité indirectement.</p> <p>Le supérieur hiérarchique intervient pour réguler la relation et aider à gérer le conflit et pour trouver les solutions idéales.</p>
<p>3) Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'information ? Si la réponse est « Oui », ce système d'information est-il accessible aux employés ? Permet-il d'avoir l'information nécessaire au bon moment ?</p>	<p>Oui, elle possède un système d'information pour chaque département. Par exemple RESHUM pour le département GRH.</p>

<p>4) L'entreprise veille-t-elle à faciliter les échanges et discussions entre les employés ? Si la réponse est « Oui », comment cela est-il fait ?</p>	<p>Oui, Le travail en équipe, les réunions, les espaces de détente.</p>
<p>5) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient le partage des connaissances dans l'entreprise ?</p>	<p>L'égoïsme de certains travailleurs, Le manque de mécanismes officiels dédiés au partage.</p>
5) Utilisation des connaissances	
<p>1) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à utiliser leurs connaissances dans l'exercice de leur travail ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ?</p>	<p>Non, l'encouragement de l'usage des connaissances personnelles est limité. Il y a des procédures strictes à suivre, alors l'usage de connaissances personnelles est à un cadre limité.</p>
<p>2) L'entreprise encourage-t-elle les efforts en termes d'innovation et de créativité ?</p>	<p>Oui, mais pas suffisamment.</p>
<p>3) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient l'utilisation des connaissances dans l'entreprise ?</p>	<p>Les procédures strictement obligatoires, et les normes de sécurité qui imposent des protocoles obligatoires.</p>
6) Apport des connaissances	
<p>1) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux exigences des clients ?</p>	<p>Oui, elles y répondent parfaitement</p>
<p>2) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux initiatives des concurrents ?</p>	<p>Oui, l'entreprise rassure de plus en plus</p>
<p>3) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de détecter les changements de l'environnement concurrentiel, technologique, social, etc. ?</p>	<p>Oui, l'entreprise rassure pleinement. Elle investit dans ce sens de plus en plus.</p>
<p>4) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux préoccupations soulevées par ses employés ?</p>	<p>Oui, elles y répondent à une certaine limite.</p>
<p>5) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent d'améliorer sa rentabilité ?</p>	<p>Oui, parfaitement. La région centre Bejaia est classée en 2023, meilleure région à l'échelle de SONATRACH en terme de dynamique et de rentabilité et c'est avec les connaissances et la ressource humaine actuelles.</p>
Perspectives	

<p>Que suggérez-vous pour améliorer la gestion des connaissances au sein de cette entreprise ?</p>	<p>La mise en place de mécanismes officiels pour tirer et sauvegarder les connaissances des travailleurs qui partent en retraite.</p> <p>Une autonomie de gestion pour les régions, et un pouvoir supplémentaire pour les directeurs des régions. (Décentralisation)</p> <p>Déclinaison des procédures, et donner la possibilité pour le travailleur pour qu'il puisse appliquer ses connaissances.</p>
--	---

3-1-1. La place des connaissances dans l'entreprise

L'entreprise accorde une grande importance aux connaissances, du fait qu'elles soient considérées comme des outils clés du management et du développement de l'entreprise.

Cette valorisation des connaissances apparait dans l'importance donnée au management des connaissances, via des investissements qui sont au service de ce dernier.

L'entreprise, bien qu'aucun budget ne soit alloué spécialement au management des connaissances, dédie néanmoins plusieurs budgets à des fonctions prometteuses des connaissances telles que les infrastructures (Auditoriums, salles de réunions...) et les institutions (« IAP » Institut Algérien du Pétrole, « SMA » Sonatrach Management Academy).

Les travailleurs de SONATRACH font l'objet d'évaluations et d'entretiens dont l'objectif est d'identifier les manques en connaissances et en savoir-faire, dans le but de sélectionner les formations idéales pour les combler.

3-1-2. Acquisition des connaissances

L'acquisition des connaissances est une importante fonction au niveau de l'entreprise. Son importance apparait dans plusieurs facteurs dont le fait que l'entreprise encourage constamment ses employés à acquérir de nouvelles connaissances.

Cet encouragement se fait via la mise en place d'un plan de formation annuel, et l'organisation de formations accessibles à tous les employés. Des formations qui enrichissent les CV et les potentiels des employés, donc, qui ouvrent des portes vers des promotions encourageantes possibles.

L'entreprise procède parfois à des évaluations de ses employés dans le but de déceler les besoins en formations et les insuffisances à améliorer.

D'autres sources de connaissances existent, à savoir les fournisseurs et les partenaires qui sont parfois des sources d'apprentissage notamment en ce qui concerne les nouvelles technologies importées.

Par ailleurs, pour le recrutement, les nouveaux diplômés sont les préférés au détriment des expérimentés ayant déjà travaillé pour d'autres entreprises et ce dans le but de préserver la culture de l'entreprise.

L'acquisition des connaissances se retrouve, parfois, devant des obstacles qui empêchent son avancement. Parmi ces obstacles on trouve la centralisation de la gestion, le cloisonnement et le confinement des bureaux et la résistance aux changements de la part de quelques employés.

3-1-3. Stockage des connaissances

L'entreprise possède des sites internet consacrés aux connaissances telles que la plateforme e-learning Sonatrach ainsi que des revues. Des mécanismes qui encouragent le stockage des connaissances en plus du temps accordé aux employés pour sauvegarder leurs connaissances.

De plus, des équipes de travail, composées généralement d'au moins une personne expérimentée proche de la retraite accompagnée d'autres travailleurs moins expérimentés, sont désignées à accomplir des tâches spécifiques, le tout dans le but d'assurer la passation des connaissances de travailleur expérimenté aux autres travailleurs avant son départ en retraite.

La centralisation demeure un obstacle pour le stockage des connaissances. Egalement, le manque des technologies ou l'insuffisance des technologies dédiées à cette fonction est un autre obstacle majeur.

3-1-4. Partage des connaissances

Malgré un manque profond de mécanismes officiels dédiés au partage des connaissances, les supérieurs hiérarchiques instruisent constamment leurs subalternes à ce qu'ils partagent leurs connaissances.

L'encouragement du travail en équipe est une autre méthode qui favorise le partage. Bien qu'il ne soit pas cité directement dans le règlement interne de l'entreprise, il demeure indispensable pour l'accomplissement de certaines tâches, notamment dans les postes

techniques. Le supérieur hiérarchiques suit de près les travaux de groupe et veille à réguler les relations et gérer les conflits dans chaque groupe.

L'entreprise possède des systèmes d'information pour chaque département afin de faciliter le partage de l'information. Les réunions et les espaces de détente sont également d'autres moyens qui facilitent les échanges et les discussions entre les employés.

Certainement, quelques obstacles interviennent pour ralentir le partage des connaissances et parmi les plus influents : le manque ou l'insuffisance des mécanismes officiels dédiés au partage en plus de l'égoïsme des travailleurs.

3-1-5. Utilisation des connaissances

Quant à l'utilisation des connaissances, les salariés ne sont pas encouragés à appliquer leurs propres connaissances, mais plutôt à appliquer des procédures strictes. Comme l'utilisation des connaissances personnelles, l'innovation est également peu encouragée.

Ce qui empêche l'application des connaissances personnelles, n'est autre que les procédures strictement obligatoires et les normes de sécurité qui imposent des protocoles obligatoires. Ces procédures sont indispensables parce que les erreurs dans les activités généralement sensibles, de SONATRACH sont aux conséquences néfastes.

3-1-6. Apport des connaissances

Globalement, les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux exigences des clients, comme aux initiatives des concurrents. Par exemple en ce qui concerne l'activité de transport par canalisation, notamment dans la région centre de Bejaia, aucun retard de livraison, ni rupture de stock n'ont été enregistrés, en plus d'un entretien qualifié des stations de pompage, des bacs, des canalisations et des terminaux marins.

Consciente des changements de l'environnement concurrentiel, technologique et social qui l'entoure, la Sonatrach investit dans le sens de protéger l'environnement, dans une vision stratégique future pour la transition énergétique et dans l'accès aux nouvelles technologies et à la numérisation.

Cette capacité de l'entreprise à répondre suffisamment aux exigences des clients, aux initiatives des concurrents et à faire face aux défis et aux changements environnementaux, elle reflète un potentiel de connaissances capable de projeter sa rentabilité.

Des connaissances prometteuses qui rendent l'entreprise capable de faire face aux divers défis qu'elle peut rencontrer, mais qui ne lui permettent pas de répondre suffisamment aux préoccupations des employés de fait que l'entreprise rencontre parfois des difficultés à retenir ses employés les plus expérimentés.

3-1-7. Perspectives

Afin d'améliorer la gestion des connaissances au sein de l'entreprise dont il est cadre, notre interlocuteur appuie sur l'importance de mettre en place des mécanismes officiels pour le stockage des connaissances, notamment celles des travailleurs qui partent en retraite.

Il voit, également, que la décentralisation de la décision, l'autonomie des régions en matière de gestion et l'accord de pouvoirs supplémentaires pour les directeurs régionaux seraient des acquis pour le développement du management des connaissances au sein de l'entreprise.

Enfin, il soutient l'idée de déclinier les procédures fermes et de donner une certaine liberté pour les employés afin qu'ils exploitent leurs connaissances personnelles dans la réalisation de leur travail.

3-2. Interprétation des réponses aux questionnaires et analyse des résultats

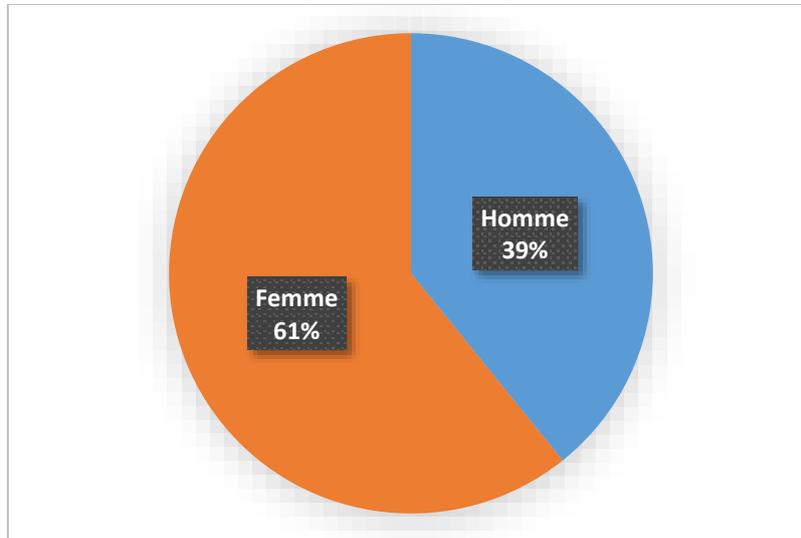
Au cours de cette section, nous procéderons au traitement des données recueillies lors de notre enquête réalisée auprès des salariés de l'entreprise DRGB SONATRACH.

3-2-1. Description de l'échantillon d'étude

Après la collecte et l'analyse des questionnaires distribués, notre échantillon compte 51 répondants. Ses principales caractéristiques sont résumées dans les points suivants.

- **Répartition des répondants par genre**

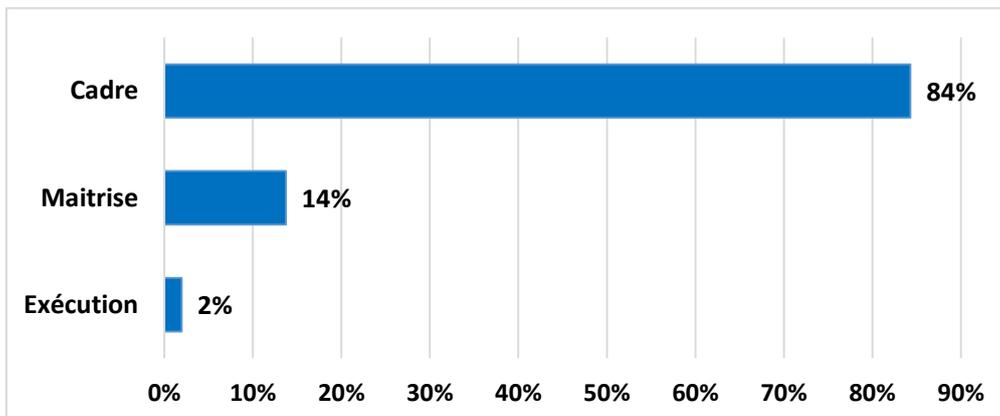
Comme l'illustre la figure ci-dessous, notre échantillon est majoritairement composé de femmes, avec 31 répondantes sur un total de 51 participants. Cela s'explique par la prédominance des femmes au sein de la direction de l'entreprise DRGB SONATRACH, où notre enquête a été menée.

Figure 12 : Répartition des répondants par genre

Source : Résultats de l'enquête

- **Répartition des répondants par poste occupé**

La figure ci-dessous retrace la répartition des répondants par poste occupé. Nous remarquons que la majorité des répondants sont des cadres (84%). Par rapport au niveau d'enseignement, il s'est avéré que la majorité des répondants sont universitaires (92%), alors que 8% seulement d'entre eux ont un niveau d'enseignement secondaire. Cela concorde avec les exigences des postes à haute responsabilité, tels les cadres. Ces constats sont à notre avantage puisque cela signifie que nos questionnaires ont été remplis par une population bien instruite, occupant des postes clés, et pouvant répondre de manière circonscrite à nos questions sur le management des connaissances.

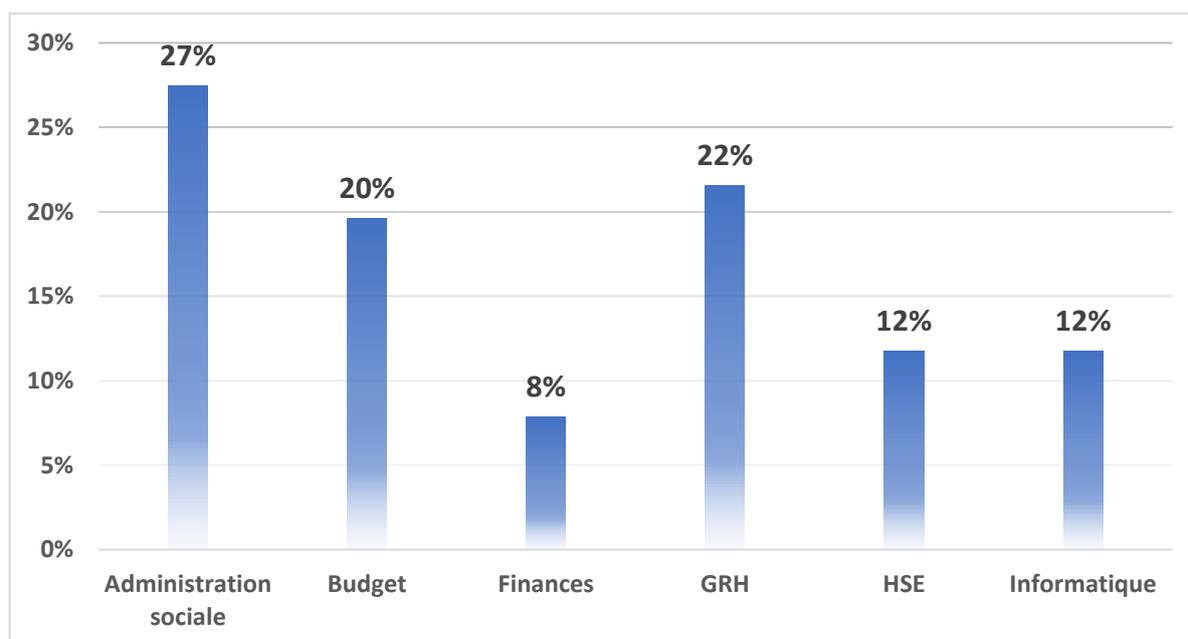
Figure 13: Répartition des répondants par poste occupé

Source : Résultats de l'enquête

- **Répartition des répondants par département d'appartenance**

Tel montré par la figure ci-dessous, les répondants appartiennent à différents départements. Le département Administration Sociale est celui qui détient le plus grand nombre d'employés interrogés (14 participants), suivi du département de Gestion des ressources humaines (11 participants) et celui du Budget et Contrôle De Gestion (avec 10 participants).

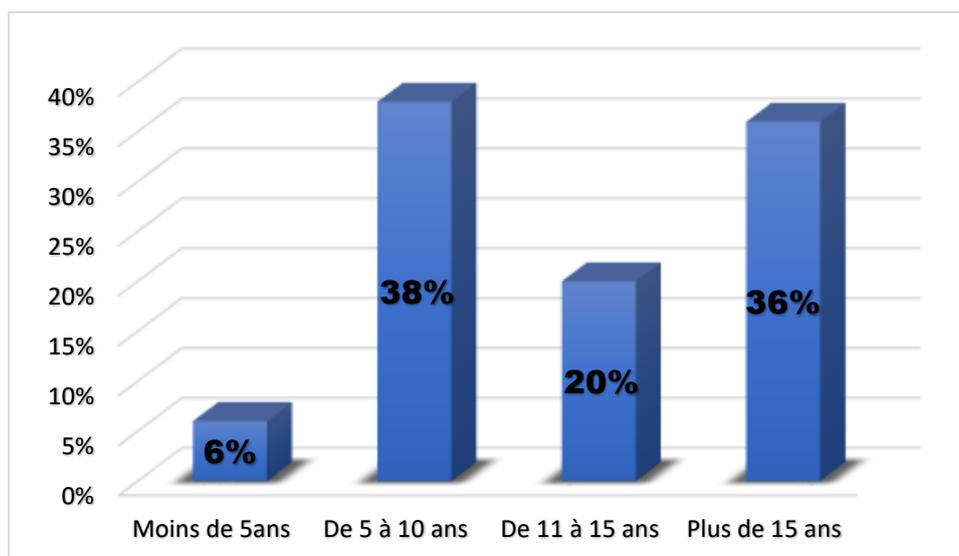
Figure 14: Répartition des répondants par département d'appartenance



Source : Résultat de l'enquête

- **Répartition des répondants suivant leur expérience**

En matière d'expérience accumulée au sein de l'entreprise actuelle, la figure ci-dessous montre qu'un peu plus de la moitié des répondants (55%) ont plus de 10 ans d'expérience au sein de la SONATRACH. Ce contre 44% qui ont moins de 10 ans.

Figure 15: Répartition des répondants suivant leur expérience

Source : Résultat de l'enquête

3-2-2. Analyse du processus du management des connaissances

Dans cette partie, nous allons analyser les évaluations des items qui portent sur les différents axes du processus du management des connaissances qui consistent dans : l'acquisition, la création et la génération, l'application et l'utilisation, la codification et le stockage et enfin le transfert et le partage des connaissances.

En ce qui concerne les seuils d'évaluation de l'échelle de Likert, ils sont inspirés des travaux de SÖZEN & GÜVEN (2019)⁶³ et fixés comme suit :

- [1 - 1,80[: Pas du tout d'accord
- [1,80 - 2,60[: Pas d'accord
- [2,60 - 3,40[: Neutre
- [3,40 - 4,20[: D'accord
- [4,20 - 5] : Tout à fait d'accord

➔ Processus d'acquisition des connaissances

L'enquête sur l'acquisition s'est basée sur 8 items, auxquelles les répondants étaient moyennement d'accord, avec une moyenne de 3,83 sur l'échelle de Likert, et écart type assez

⁶³ SÖZEN E. et GÜVEN U., « The Effect of Online Assessments on Students' Attitudes Towards Undergraduate-Level Geography Courses », *International Education Studies*, vol. 12, n° 10, 2019, p. 3.

faible de 0,83, qui indique le regroupement des réponses autour de moyenne comme le clarifie le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Synthèse des résultats de l'axe « Processus d'acquisition des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je participe à des formations/séminaires/cours pour acquérir des connaissances	51	4,02	1,42	D'accord
J'acquière des connaissances auprès du propriétaire-dirigeant ou des référentiels (manuels, bases de données) de connaissances de l'entreprise	50	3,90	1,20	D'accord
J'acquière des connaissances auprès des clients et/ou des fournisseurs	49	3,02	1,38	Neutre
J'acquière des connaissances auprès d'autres entreprises, d'universités, de professionnels et des experts	47	3,53	1,43	D'accord
J'acquière des connaissances auprès des professionnels et des experts techniques externes	50	3,70	1,37	D'accord
J'acquière des connaissances en passant du temps à naviguer sur internet	51	4,14	1,00	D'accord
J'acquière des connaissances par l'expérimentation des nouvelles idées ou façons de faire	49	4,20	0,91	Tout à fait d'accord
J'acquière des connaissances à travers les compétences et les expériences de mes collègues	50	4,32	0,84	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	3,83	0,83	D'accord

Source : Résultats de l'enquête

Selon le tableau précédent, les répondants confirment qu'ils participent à des formations, séminaires et cours et ils acquièrent des connaissances auprès de référentiels de l'entreprise, auprès d'autres entreprises, d'universités, de professionnels et des experts externes, auprès des professionnels et des experts techniques externes, en passant du temps à naviguer sur internet.

Ils sont cependant indécis par rapport à l'acquisition des connaissances auprès des fournisseurs et des clients, Par contre, ils sont tout à fait d'accords par rapport à l'acquisition des connaissances auprès de leurs collègues et par l'expérimentation de nouvelles idées, avec des réponses globalement proches de la moyenne.

➔ Processus de création et de génération des connaissances

Concernant la création des connaissances, cinq items sont posés afin d'évaluer ce processus. Un résultat global d'accord est obtenu d'une moyenne de 4,13 sur l'échelle de Likert.

Tableau 2 : Synthèse des résultats de l'axe « Processus de création et de génération des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Le travail en équipe m'aide à créer de nouvelles connaissances	51	4,33	1,05	Tout à fait d'accord
La participation aux réunions et aux séances de brainstorming (séances d'échange d'idées) m'aide à créer de nouvelles connaissances	50	4,04	1,32	D'accord
La résolution des problèmes en équipe m'aide à créer de nouvelles connaissances	51	4,14	1,13	D'accord
Les récompenses accordées aux nouvelles idées et solutions me motivent à créer de nouvelles connaissances	51	4,02	1,32	D'accord
Le travail et les discussions avec les employés expérimentés m'aident à créer de nouvelles connaissances	50	4,18	1,16	D'accord
Total de l'axe	/	4,13	0,98	D'accord

Source : Résultat de l'enquête

D'après les résultats du tableau précédant, La proposition portant sur la création de nouvelles connaissances par le travail en équipe a reçu une réponse très positive, avec une moyenne de 4,33.

Par ailleurs, un accord a été obtenu pour le restant des items sur la création des connaissances que ce soit par la participation aux échanges d'idées, aux brainstormings et aux réunions, la résolution de problèmes en équipe, les récompenses accordées aux nouvelles idées et solutions ou par les discussions et le travail avec les employés expérimentés.

➔ Processus d'application et d'utilisation des connaissances

En ce qui concerne l'application et l'utilisation des connaissances, nous l'avons mesuré par l'intermédiaire de quatre items. Les résultats montrent un accord global, avec une moyenne de 3,94 sur l'échelle de Likert.

Tableau 3: Synthèse des résultats de l'axe « Processus d'application et d'utilisation des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je mets fréquemment en pratique mes connaissances et idées	51	4,14	0,98	D'accord
J'applique fréquemment mes connaissances pour résoudre les problèmes que je rencontre	51	4,51	0,83	Tout à fait d'accord
J'applique fréquemment mes connaissances pour concevoir de nouveaux produits et/ou reconfigurer les processus de l'entreprise	48	3,75	1,25	D'accord
Je suis encouragé par mes supérieurs à appliquer ce que je sais et/ou ce que j'apprends	50	3,36	1,31	Neutre
Total de l'axe	/	3,94	0,76	D'accord

Source : Résultat de l'enquête

Selon le tableau ci-dessus, les répondants sont tout à fait d'accord par rapport l'application de leurs connaissances pour la résolution des problèmes qu'ils rencontrent.

Les propositions concernant la mise en pratique fréquente des idées des répondants et l'application des connaissances pour la conception de nouveaux produits ou la reconfiguration des processus de l'entreprise ont suscité des réponses positives, avec des moyennes respectives de 4,14 et 3,75. En revanche, les répondants se montrent indécis quant à l'encouragement de leurs supérieurs à appliquer leurs connaissances et apprentissages.

→ Processus de codification et de stockage des connaissances

Sur la codification et le stockage des connaissances, trois items ont été proposés, dont la moyenne des réponses était globalement : d'accord avec une moyenne de 3,58.

Tableau 4 : Synthèse des résultats de l'axe « Processus de codification et de stockage des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je suis encouragé par mes supérieurs à codifier et à stocker mes connaissances dans des référentiels (des manuels, par écrit ou sous forme électronique)	49	3,02	1,39	Neutre
Je suis encouragé par mes supérieurs à remplacer les vieilles connaissances obsolètes par de nouvelles connaissances	51	3,39	1,30	Neutre
Je suis convaincu que chaque employé doit stocker ses connaissances sous forme écrite et/ou électronique	51	4,24	0,97	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	3,58	1,03	d'accord

Source : Résultats de l'enquête

Les répondants étaient, selon le tableau précédent, indécis sur le fait qu'ils soient encouragés par leurs supérieurs à codifier et stocker leurs connaissances dans des référentiels, à remplacer les vieilles connaissances par de nouvelles.

Par contre, la proposition sur la conviction des employés à stocker leurs connaissances sous forme écrite ou électronique, a eu une réponse a reçu une réponse très positive.

➔ Processus de transfert et de partage des connaissances

L'enquête sur le transfert et le partage des connaissances a révélé un accord global, avec une moyenne de 3,85.

Tableau 5: Synthèse des résultats de l'axe « Processus de transfert et de partage des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Je partage fréquemment mes connaissances et expériences avec mes collègues	51	4,47	0,90	Tout à fait d'accord
Je partage fréquemment mes connaissances et expériences lors des réunions de travail	50	4,00	1,29	D'accord
Je partage fréquemment mes connaissances par l'utilisation d'outils technologiques (e-mail, collaboration en ligne, intranet, etc.)	51	3,94	1,29	D'accord
Il y a beaucoup de communications en face à face dans notre entreprise, ce qui m'aide à partager mes connaissances	51	3,10	1,50	Neutre
J'utilise fréquemment les connaissances sauvegardées dans les référentiels (manuels, bases de données) de notre entreprise	50	3,88	1,15	D'accord
Je peux accéder à tout moment aux référentiels (manuels, bases de données)	41	3,80	1,23	D'accord
Total de l'axe	/	3,85	0,88	D'accord

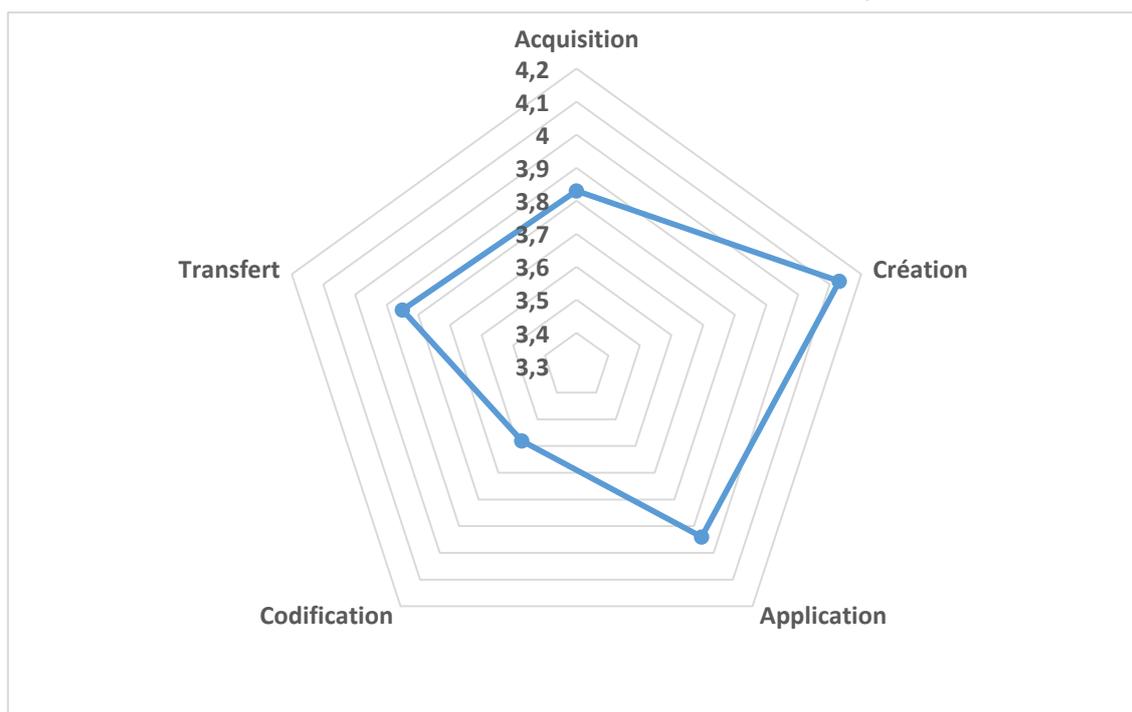
Source : Résultats de l'enquête

Les répondants confirment qu'ils partagent fréquemment leurs connaissances et expériences avec leurs collègues. Ils sont aussi d'accord sur le partage de connaissances lors des réunions de travail, leur partage par l'utilisation d'outils technologiques, l'utilisation des connaissances stockées dans les référentiels de l'entreprise et leur pouvoir d'accéder aux référentiels à tout moment. Cependant, les répondants étaient globalement indécis sur la proposition relative au partage des connaissances par la communication en face à face, avec une moyenne de 3,10.

→ Vérification de la première hypothèse

Notre objectif à travers de cet axe est d'analyser les cinq sous-processus du management des connaissances, à savoir le processus d'acquisition, le processus de création, le processus d'application, le processus de codification et le processus de transfert. Le diagramme radar, ci-dessous, retrace le degré d'appropriation de chaque sous-processus.

Figure 16: Synthèse de l'évaluation des composantes du processus du management des connaissances au sein de la SONATRACH-Bejaia



Source : Résultats de l'enquête de terrain

Globalement, l'analyse de chaque processus a abouti à un même résultat qui consiste dans un **Accord** sur l'ensemble des axes, mais avec des variations significatives des moyennes.

La création des connaissances est l'axe ayant la moyenne la plus élevée de **4,13** sur l'échelle de Likert. **L'application** des connaissances est d'une moyenne significative de **3,94**. **Le**

transfert, avec une moyenne de **3,85**, est l'axe ayant la troisième moyenne la plus élevée. *L'acquisition* est d'une moyenne proche de celle de transfert, avec une valeur de **3,83**. *La codification* est d'une moyenne faible de **3,58**.

Selon ces résultats, une création des connaissances, plus ou moins forte, existe dans l'entreprise d'après les employés interrogés. Les répondants confirment que, moyennement, ils acquièrent des connaissances, et qu'ils les appliquent et les partagent, mais ils signalent, par leurs réponses, un manque de codification et de stockage.

De ces constatations, nous confirmons partiellement notre première hypothèse (**H1**) de recherche formulée comme suit : « *Le management des connaissances se manifeste par la combinaison des cinq sous-processus suivants : la création des connaissances, leur acquisition, leur application, leur partage, et enfin leur codification et leur stockage* ».

3-2-3. Analyse des déterminants du processus du management des connaissances

Pour une meilleure compréhension du processus du management des connaissances, nous avons consacré cette sous-section à l'évaluation de plusieurs déterminants susceptibles de l'influencer. Ces déterminants sont la culture, le leadership, les technologies de l'information et la stratégie. L'enquête sur cet axe a été basée sur 17 items répartis entre ces quatre déterminants.

→ La culture

L'enquête sur la culture a été menée à travers six items, obtenant une moyenne de 3,52. La réponse globale était favorable, indiquant un accord.

Tableau 6: Synthèse des résultats de l'axe « La culture comme déterminant du processus du management des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
J'ai confiance en mes supérieurs hiérarchiques	51	3,59	1,31	D'accord
J'ai confiance en mes collègues	51	3,76	1,29	D'accord
Mes supérieurs hiérarchiques sont tolérants face aux erreurs	50	3,68	1,15	D'accord
Dans notre entreprise, on m'encourage à collaborer avec mes collègues	50	3,66	1,17	D'accord
Dans notre entreprise, les nouvelles idées/connaissances sont encouragées	51	3,25	1,37	Neutre
Dans notre entreprise, on encourage les débats et les discussions	50	3,20	1,34	Neutre
Total de l'axe	/	3,52	1,02	D'accord

Source : Résultats de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, les répondants sont d'accord sur plusieurs points : ils ont confiance en leurs supérieurs hiérarchiques, ils ont également confiance en leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques font preuve de tolérance face aux erreurs, et ils sont encouragés à collaborer avec leurs collègues au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, ils ne se sont pas prononcé par rapport à l'encouragement de nouvelles idées et à la tolérance des débats et des discussions.

→ Le leadership

L'analyse des pratiques de leadership appliquées s'est appuyée sur trois items. Les répondants se sont généralement accordés sur l'implication du leadership dans les processus de gestion des connaissances.

Tableau 7: Synthèse des résultats de l'axe « Le leadership comme déterminant du processus du management des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Mes supérieurs hiérarchiques accordent de l'importance au partage des connaissances dans l'entreprise	51	3,57	1,35	D'accord
Mes supérieurs hiérarchiques encouragent l'expérimentation de nouvelles connaissances et de nouvelles idées	51	3,43	1,39	D'accord
Les dirigeants considèrent les connaissances comme un atout stratégique, essentiel à la réussite.	51	3,71	1,30	D'accord
Total de l'axe	/	3,57	1,23	D'accord

Source : Résultats de l'enquête

Selon le tableau précédant, les répondants sont globalement d'accord sur les trois points suivants : leurs supérieurs hiérarchiques accordent de l'importance au partage des connaissances au sein de l'entreprise, ils encouragent l'expérimentation de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, et ils considèrent les connaissances comme un atout stratégique essentiel à la réussite.

➔ **Les technologies d'information**

Trois items ont été proposés sur ce déterminant, et dans l'ensemble, les répondants y adhèrent totalement (moyenne globale des réponses est de 4,46).

Tableau 8: Synthèse des résultats de l'axe « Les technologies de l'information comme déterminant du processus du management des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Dans notre entreprise, les technologies de l'information (ordinateurs, téléphone portable, internet, intranet, etc.) facilitent le stockage et le partage des connaissances et des idées	51	4,45	0,94	Tout à fait d'accord
J'utilise les technologies de l'information pour faciliter les communications avec mes collègues et supérieurs hiérarchiques	51	4,53	0,90	Tout à fait d'accord
J'utilise les technologies de l'information pour accéder à des connaissances internes et/ou externes	51	4,41	1,06	Tout à fait d'accord
Total de l'axe	/	4,46	0,86	Tout à fait d'accord

Source : Résultats de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, les répondants approuvent le fait que les technologies de l'information facilitent le stockage et le partage des connaissances et des idées, qu'ils les utilisent pour faciliter les communications entre eux et avec leurs supérieurs hiérarchiques et qu'ils s'en servent, également, pour accéder à des connaissances internes ou externes.

➔ La stratégie

L'enquête sur la stratégie a été menée à travers cinq items, suscitant une réaction globalement indécise chez les répondants, avec une moyenne globale de 2,92.

Tableau 9 : Synthèse des résultats de l'axe « La stratégie comme déterminant du processus du management des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Mes supérieurs hiérarchiques m'assignent des objectifs dédiés spécialement à l'utilisation et au partage de mes connaissances	50	3,18	1,21	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques me guident et me sensibilisent à propos de l'utilisation et du partage de mes connaissances	51	3,08	1,23	Neutre
L'utilisation et le partage des connaissances est une priorité dans notre entreprise	50	3,00	1,34	Neutre
Mes supérieurs hiérarchiques m'accordent un temps alloué spécialement au stockage et au partage des connaissances.	51	2,67	1,16	Neutre
Il y a un budget alloué spécialement à la gestion des connaissances	44	2,43	1,23	Pas d'accord
Total de l'axe	/	2,92	1,04	Neutre

Source : Résultats de l'enquête

Selon le tableau précédant, les répondants sont indécis sur les points portant sur le fait que leurs supérieurs hiérarchiques leur assignent des objectifs dédiés spécialement à l'utilisation et au partage de leurs connaissances et qu'ils les guident et les sensibilisent à propos de l'utilisation et du partage de leurs connaissances. Ils ne se sont également pas prononcés sur l'allocation d'un temps au stockage et au partage des connaissances, et sur la priorisation de l'utilisation et du partage des connaissances.

Par contre, les répondants confirment l'inexistence d'un budget alloué spécialement à la gestion des connaissances.

3-2-4. Analyse des apports du processus du management des connaissances

Cette partie est dédiée à l'évaluation des apports du processus du management des connaissances. Huit points ont été proposés aux employés, qui ont globalement exprimé leur accord avec eux.

Tableau 10: Synthèse des résultats de l'axe « Analyse des apports du processus du management des connaissances »

Items	N Valide	Moyenne	Ecart type	Évaluation
Il y a de nouvelles connaissances dans notre entreprise, ce qui lui donne un avantage concurrentiel	50	3,14	1,21	Neutre
Ma satisfaction au travail est croissante	50	3,32	1,15	Neutre
Les parts de marché de notre entreprise ont augmenté	49	3,63	1,11	D'accord
Notre entreprise a lancé de nouveaux produits et/ou a proposé des nouveaux services ces deux dernières années	50	3,18	1,17	Neutre
Les produits et/ou les services de notre entreprise sont de qualité	50	3,66	1,22	D'accord
La satisfaction de nos clients a augmenté	49	3,55	0,98	D'accord
L'image de notre entreprise et de ses produits s'est améliorée	49	3,73	1,02	D'accord
La productivité de notre entreprise s'est améliorée	50	3,74	1,14	D'accord
Total de l'axe	/	3,50	0,82	D'accord

Source : Résultats de l'enquête

Selon le tableau précédant, les répondants sont d'accords sur les faits suivants : les parts de marché de leur entreprise ont augmenté, ses produits et/ou ses services sont de qualité, la satisfaction de leurs clients a augmenté, l'image de leur entreprise et de ses produits s'est améliorée ainsi que sa productivité.

Par ailleurs, ils sont indécis sur le fait qu'il y ait de nouvelles connaissances dans leur entreprise. De même, ils ne se sont pas prononcés sur l'état de leur satisfaction au travail et sur le lancement de nouveaux produits et/ou la proposition de nouveaux services au cours de ces deux dernières années.

3-2-5. Vérification des deux hypothèses de recherche restantes

Dans cette partie, nous testerons les relations existant entre nos variables dans le but de nous positionner vis-à-vis de la deuxième et troisième hypothèse de recherche. La première hypothèse étant précédemment vérifiée (voir titre 3.2.6).

→ Vérification de la deuxième hypothèse de recherche

Le tableau suivant indique les résultats du test de corrélation de Spearman (Rho de Spearman) relatifs à l'évaluation de la corrélation entre le processus de management des connaissances et ses déterminants. Le seuil de signification pris en compte est de 5%.

Tableau 11: Test de corrélation : Déterminants-Processus du MC

		Déterminants			
		Culture	Leadership	Technologies d'information	Stratégie
Processus du management des connaissances	Coefficient de corrélation	0,488**	0,517**	0,515**	0,565**
	Sig. (unilatéral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Résultats obtenus via le logiciel SPSS v.23

Les résultats ci-dessus montrent clairement que la culture, le leadership, les technologies d'information et la stratégie impactent significativement et positivement le processus du management des connaissances (p-valeur < 0,05).

Pour plus de précisions, nous avons testé l'impact des déterminants sur les cinq sous-processus du management des connaissances. Le tableau ci-dessous résume les résultats obtenus.

Tableau 12: Test de corrélation : Déterminants-Sous-processus du MC

		Déterminants			
		Culture	Leadership	Technologies d'information	Stratégie
Processus d'acquisition	Coefficient de corrélation	0,137	0,148	0,326*	0,153
	Sig. (unilatéral)	0,338	0,299	0,020	0,284
Processus de création	Coefficient de corrélation	0,169	0,189	0,526**	0,195
	Sig. (unilatéral)	0,236	0,185	0,000	0,171
Processus d'application	Coefficient de corrélation	0,481**	0,462**	0,532**	0,629**
	Sig. (unilatéral)	0,000	0,001	0,000	0,000
Processus de codification	Coefficient de corrélation	0,485**	0,638**	0,269	0,455**
	Sig. (unilatéral)	0,000	0,000	0,056	0,001
Processus de transfert	Coefficient de corrélation	0,518**	0,437**	0,373**	0,581**
	Sig. (unilatéral)	0,000	0,001	0,007	0,000

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Résultats obtenus via le logiciel SPSS v.23

Selon ces résultats, la culture, le leadership et la stratégie appliqués influencent positivement les trois processus du management des connaissances, à savoir le processus d'application, de codification et de transfert (p -valeur $< 0,05$). Par contre, ces déterminants n'impactent pas les processus d'acquisition et de création de connaissances (p -valeur $> 0,05$).

Nous constatons également que les technologies d'information influencent positivement les sous-processus du management des connaissances, à part le processus de codification.

De ces constats, nous confirmons partiellement notre deuxième hypothèse formulée comme suit : « *L'efficacité du processus du management des connaissances est influencée par plusieurs déterminants dont la présence d'une culture, d'un leadership, de technologies d'information et d'une stratégie favorisant la création, l'acquisition, le partage, l'utilisation et la codification des connaissances* ».

→ Vérification de la troisième hypothèse de recherche

Le tableau suivant indique les résultats du test de corrélation de Spearman (Rho de Spearman) relatifs à l'évaluation de la corrélation entre le processus de management des connaissances et ses apports. Le seuil de signification pris en compte est toujours de 5%.

Tableau 13: Test de corrélation : Processus du MC-Apports

	Processus du management des connaissances	Sous-processus du management des connaissances				
		Processus d'acquisition	Processus de création	Processus d'application	Processus de codification	Processus de transfert
Coefficient de corrélation	0,575**	0,356*	0,273	0,620**	0,229	0,602**
Sig. (bilatéral)	0,000	0,010	0,053	0,000	0,106	0,000
N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : Résultats obtenus via le logiciel SPSS v.23

Le tableau ci-dessus montre que, globalement, le processus de management des connaissances a des retombées positives sur l'entreprise. Cependant, nous constatons que les impacts des deux sous-processus, à savoir la création et la codification des connaissances, ne sont pas perceptibles. Cela pourrait indiquer un problème dans la formalisation des connaissances, en particulier celles qui sont tacites, ainsi que des lacunes en matière de génération de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise.

A l'issue de ces observations, nous validons partiellement la troisième hypothèse formulée comme suit : « *L'intérêt du processus du management des connaissances se manifeste à*

travers ses apports pour l'entreprise, à l'exemple de la génération de nouvelles connaissances, la satisfaction des clients et des employés, l'amélioration de la qualité des produits et de l'image de l'entreprise »

Conclusion de chapitre 3

Au cours de notre stage pratique, nous avons observé de près la mise en œuvre des processus de management des connaissances. Nous avons estimé la valeur et l'importance de ces processus pour le bon fonctionnement et le bon déroulement des activités de l'entreprise.

Nous avons remarqué l'intérêt que porte l'entreprise pour la création et l'acquisition de nouvelles connaissances, un axe qu'elle pratique continuellement par le biais de formations. Nous avons également constaté que l'entreprise tente de fournir des efforts pour développer le partage des connaissances entre les employés, via la mise en place de sites web internes, de systèmes d'informations pour les départements et d'une revue spéciale pour l'entreprise pour que les travailleurs puissent partager leurs expériences et connaissances entre eux.

Le stockage des connaissances est négligé dans l'entreprise, un manque énorme de moyens dédiés à cet axe, en plus de procédures strictes qui désencourage la codification et surtout la mise en œuvre des connaissances.

Des efforts qui donnent à espérer, mais que ne sont toujours pas assez efficaces, à cause de l'insuffisance des moyens en place et de manque d'une stratégie pour la structure, d'une culture et d'un leadership pour freiner la résistance aux changements et l'égoïsme des travailleurs, et qui ne peut avoir lieu sans donner davantage de pouvoir et d'autonomie aux régions et aux directeurs régionaux. Et, enfin, par plus d'investissements dans les technologies de l'information qui se fera par l'allocation d'un budget spécial destiné au management des connaissances.

Au cours de notre étude, nous avons souligné l'importance de management des connaissances pour le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise, et également son indispensabilité pour faire face aux défis actuels que croise l'entreprise et qui peuvent éventuellement la mettre en difficulté.

Conclusion Générale :

Conclusion générale

Notre étude sur l'état des lieux de management des connaissances en Algérie, est basée sur une méthode inductive qui consiste dans le rassemblement d'observations à analyser afin d'en tirer une conclusion synthétisante des résultats. Elle nous a permis de répondre d'une manière approfondie à notre problématique initiale : « **Comment se présente la mise en œuvre du management des connaissances au sein des entreprises algériennes ?** »

Afin de répondre à cette question, nous nous sommes d'abord penchés sur une revue de littérature sur le management des connaissances, et avons abordé sa réalité dans le contexte algérien en nous basant sur des travaux académiques antérieurs.

Ensuite, nous avons effectué une recherche sur le terrain à travers un stage pratique que nous avons effectué au niveau de la SONATRACH, et au cours duquel nous avons mené une enquête par questionnaire auprès des salariés et un entretien avec un responsable, ce qui nous a permis de confirmer certaines hypothèses de départ et d'infirmer d'autres.

Le traitement des données recueillies nous a permis une vérification globale de l'état des lieux du management des connaissances appliqué. En effet, les résultats obtenus ont montré que l'entreprise SONATRACH, plus précisément la Direction Régionale Centre de Bejaia, s'investit dans la valorisation des connaissances en son sein, cependant son système de management des connaissances est rigide et informel. En effet, les pratiques de certains sous-processus ne sont pas formalisés (officiels) notamment en ce qui concerne le stockage des connaissances, surtout celles des travailleurs qui partent en retraite. Aussi, les procédures bureaucratiques, la forte centralisation des décisions et la manque d'autonomie empêchent les employés d'exploiter pleinement leurs connaissances personnelles dans la réalisation de leur travail.

Les résultats obtenus confirment également qu'une création de connaissances, plus ou moins forte, existe dans l'entreprise. Ainsi, les employés acquièrent des connaissances, les appliquent et les partagent. Parallèlement, ils soulignent des lacunes en matière de codification et de stockage. D'où la confirmation partielle de notre première hypothèse portant sur : « ***Le management des connaissances se manifeste par la combinaison des cinq sous-processus suivants : la création des connaissances, leur acquisition, leur application, leur partage, et enfin leur codification et leur stockage*** ».

Les résultats révèlent aussi que la culture instaurée, le leadership adopté, la stratégie appliquée et les technologies d'information adoptées influencent positivement les sous-processus du management des connaissances, à part deux sous-processus qui sont le processus d'acquisition et de création de connaissances et celui de leur codification, d'où la validation partielle de notre deuxième hypothèse suivante : « *la culture, le leadership, les technologies de l'information et la stratégie, soient les déterminants de l'efficacité du processus de management des connaissances* ».

Le management des connaissances, selon les résultats de notre étude, est d'un intérêt considérable en raison des contributions qu'il apporte à l'entreprise. L'entreprise enregistre des chiffres positifs et arrive à satisfaire ses clients comme ses partenaires, en plus de ses capacités à faire face aux défis technologiques et résoudre ses problèmes par l'usage des connaissances qu'elle possède. À partir de là, notre troisième hypothèse : « *L'intérêt du processus du management des connaissances se manifeste à travers ses apports pour l'entreprise, à l'exemple de la génération de nouvelles connaissances, la satisfaction des clients et des employés, l'amélioration de la qualité des produits et de l'image de l'entreprise* » est validée.

Notre étude confirme les trois hypothèses avancées initialement, alors nous pouvons dire que le management des connaissances ne peut être accompli sans la combinaison des cinq sous-processus de management des connaissances qui sont : la création, l'acquisition, le partage, l'application et la codification et stockage des connaissances. L'efficacité de ce processus est l'influencée par la présence d'une culture, d'un leadership, de technologies de l'information et d'une stratégie comme déterminants favorisant ces cinq sous-processus. L'apport de management des connaissances dépend de la réalisation de ce processus qui à son tour dépend de la présence de ces déterminants.

Enfin, étant donné l'existence d'un management des connaissances informel au sein de la SONATRACH, l'entreprise est tenue de formaliser son processus de gestion des connaissances afin d'assurer sa pérennité et aussi concurrencer les entreprises internationale dans le secteur des hydrocarbures. Afin d'atteindre cet objectif, nous proposons l'intégration du management des connaissances dans la stratégie de l'entreprise en :

- Allouant un budget spécialement réservé au management des connaissances.
- Assignant des objectifs clairs à court, à moyen et à long terme dédiés au développement du management des connaissances.

- Se concentrant sur la minimisation des pertes de connaissances causées par le départ en retraite et surtout le départ des compétences avérées vers d'autres entreprises internationales concurrentes qui leurs proposent un salaire, un régime indemnitaire et des conditions de travail beaucoup plus avantageuses.
- Intégrant des structures dédiées au management des connaissances dans les directions régionales de l'entreprise avec une autonomie d'action.
- Encourageant l'utilisation de nouvelles connaissances acquises ainsi que leurs partages par la proposition d'un régime indemnitaire qui favoriserait, pousserait l'employé à la création, l'utilisation, le partage et la codification des connaissances.
- Développant et en améliorant des technologies de pointes de l'information et de la communication qui permettraient et faciliteraient le partage, la création et la codification des connaissances.
- Agissant sur la culture de l'entreprise pour qu'elle ne soit pas un élément qui freinerait l'échange, le partage des connaissances. Au contraire, une culture positive est celle qui encouragerait l'utilisation de toutes les ressources de l'entreprise (tangibles ou intangibles) pour acquérir un avantage concurrentiel et ainsi asseoir sa suprématie sur le marché.

Bibliographie :

Bibliographie

Livres

Balmisse, G. Gestion des connaissances : outils et applications de knowledge management. Paris, Vuibert, 2005.

Balmisse, G. Guide des outils du knowledge management : Panorama, choix et mise en œuvre, Paris, Vuibert, 2004.

Beyou, C. Manager les connaissances. Paris : Liaison, 2003.

Djefflat, A, L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance. Alger, Friedrich Ebert. 2008.

Domergue, M. Les politiques d'ajustement structurel sont la clé de la croissance et de la prospérité pour les pays en voie de développement. Paris, La Découverte, 2003.

Dupuich-Rabasse, F. Gestion Des Compétences Et Knowledge Management. Paris, LIAISONS. 2002.

Fritz MACHLUP. The production and distribution of knowledge in the United States. Princeton, New Jersey: Princeton University Press. 1962. Sur <https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691003566/the-production-and-distribution-of-knowledge-in-the-united-states>

GATES, B. Le travail à la vitesse de la pensée. Une vision pour le troisième millénaire. Paris : Robert Laffont. 1999.

Mutin, G. Le contexte économique et social de la crise algérienne. La crise algérienne : enjeux et évolution. Lyon : Mario Melle éditions. 1997.

Nicolet, J.-L., & Celier, J. La fiabilité humaine dans l'entreprise. Paris : Elsevier Masson. 1984.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante. Paris : De Boeck université. 1997.

Prax, J.-Y. Le guide de Knowledge management. Malakoff : Dunod. 2000.

Rosnay, J. Le Macroscopie : vers une vision globale. Paris : Seuil. 1975.

Zarifian, P. Objectif compétence. Paris : Liaison. 2001.

Articles

BONNEFOY, H. La gestion de la connaissance métier, Université de Reims, 12 Mars 2010. Récupéré sur <http://dialog.acreims.fr> : <http://dialog.acreims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>

BOUALOU, W., & MOKHLIS, C. Le rôle des TIC dans une économie fondée sur la connaissance : cas des organisations marocaines du secteur de l'énergie. SHS Web of Conferences.2023.Surhttps://www.shsconferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/24/shsconf_mh2s2023_01005.pdf

Carrasco-Hernández, A., & Jiménez-Jiménez, D. Knowledge management, flexibility and firm performance : The effects of family involvement. European Journal of Family Business, 2017, p.108-117.

Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine. Techniques de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers. IC'2006 : 17e journées francophones d'Ingénierie des connaissances, Jun 2006, Nantes, France. pp.1-10. Hal-00432830.

Drucker, P. The new society of organisations. Harvard Business Review. 1992. Sur <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations>

HAMITOUCHE, F., & MEZIANI, M. Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel. Revue Organisation ET Travail, (2019), P.161-162.

Lee, & Wong. Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. Journal of Knowledge Management, (2015). P.711-734.

Musette, M., & Khaled, N. L'Algérie, pays d'immigration ?, Revue Hommes et Migrations, 2012. P. 54-69

Nonaka & Konno. The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 1998. P.40-45.

Nouiri, M. (2018). إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية, 243-224.

Quintas, P., Lefrefe, P., & Jones, G. Knowledge management: A strategic agenda. Long Range Planning, 385-391. 1997.

REMIDI, D., & AISSAT LEGHIMA, A. L'entreprise algérienne depuis l'indépendance, réalité & performance. JEFB Journal of business and finance economy, 1007-1024. 2023.

Sediki, A., Khemis, N., & Medjdoub, D. (2019). واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. دراسة حالة المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر بورقلة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال 61-45.

Soualhia, A., & Mejbri, S. La relation entre la gestion des connaissances et les technologies d'information et de communication. International Journal of Innovation and Applied Studies, 466-476. P. 2014.

SÖZEN, E., & GÜVEN, U. The effect of online assessments on students' attitudes towards undergraduate level geography courses. International Education Studies, 2019. P.3

Wang, L., & Ahmed, P. (2004, Janvier). Development of a Measure for Knowledge Management: An Empirical Test and Validation of the Knowledge Management Orientation Construct. Récupéré sur researchgate.net : https://www.researchgate.net/publication/254343827_Development_of_a_Measure_for_Knowledge_Management_An_Empirical_Test_and_Validation_of_the_Knowledge_Management_Orientation_Construct

Journaux officiels

Journal Officiel. (2020, Janvier 02). Décret présidentiel n° 20-01 du 6 Jomada El Oula 1441 correspondant au 2 janvier 2020 portant nomination des membres du Gouvernement. Journal officiel de la République algérienne, p. 5.

Journal Officiel. (2021, Décembre 30). Loi n° 21-16 du 25 Joumada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022. Journal Officiel de la république algérienne, pp. 1-64.

Journal Officiel. (2022, Juillet 20). Loi n° 22-15 du 20 juillet 2022 fixant les règles régissant les zones franches. Journal officiel de la république algérienne, p. 8.

Journal Officiel. (2023, Mars 7). Décret exécutif n° 23-107 du 14 Chaâbane 1444 correspondant au 7 mars 2023 fixant les attributions du ministre de l'économie de la connaissance, des start-up et des micro-entreprises. Journal officiel de la République algérienne, p. 13.

Thèses de doctorats

BENABDERRAHMANE-BOURICHE. Y, Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie. Thèse de doctorat, Université Paul Valéry-Montpellier III, Montpellier, France. 2012.

GUCHTOULI, W. Dynamique du processus de transfert de connaissance au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agent. Thèse de doctorat, université Paul Cézanne, AIX- Marseille. II. Marseille, France 2009.

MAHE, S. Démarche et outil actif de gestion de connaissances pour les PMI, PME. Thèse de doctorat, université de Savoie. Savoie, France 2000.

Articles de presse

AE, R. (2023, Juillet 20). Président Tebboune : la Chine va investir 36 milliards de dollars en Algérie. Récupéré sur Algérie ECO : <https://www.algerie-eco.com/2023/07/20/president-tebboune-la-chine-va-investir-36-milliards-de-dollars-en-algerie/>

APS. (2023, Décembre 17). L'Algérie progresse de 14 places dans l'indice de développement des TIC. Algérie Presse Service publié le dimanche

APS. (2024, Janvier 11). Fiscalité : les principales mesures prévues par la loi de Finances 2024. Algérie Presse Service.

Bezaf, J.-M. (2015, Aout 26). Le pétrole restera bon marché pour longtemps. Le Monde.fr.

E. Wakli. (2021, mai 11). Education : l'ONU épingle l'Algérie. ALGERIE FOCUS.

GRAR, K. (2022, Décembre 09). L'Algérie adopte le plus gros budget de son histoire. L'économiste maghrébin.

Hany, A.-L., Chen, W., Fornino, M., & Rawlings, H. (2023, Novembre 9). Le ralentissement économique en Chine pèsera sur la croissance de l'Afrique subsaharienne. IMF News.

Lamari, A. La crise de l'économie Algérienne. Presse d'Alger, (1999). p. 159.

Nawal D. (2013, septembre 25). Algérie – L'histoire des TIC, ou comment le pays est passé du stade de pionnier à celui de bon dernier. Algérie 360.

Pironet, O. Algérie : chronologie historique. Le Monde diplomatique. 2006.

Zineb B. Qualité du système éducatif 2023 : voici le classement de l'Algérie dans le monde. Dzair Daily. (2024, avril 4).

Sites Web

ARPCE. (2023). OBSERVATOIRE DU MARCHÉ DE L'INTERNET. Alger : ARPCE. Sur <http://www.arpce.dz>

ARPT. (2014). Rapports Annuels de l'ARPT pour 2010, 2011 et 2014. Alger. Sur <http://www.arpce.dz>

CIA World Factbook. (2020). Produit intérieur brut (PIB) - Taux de croissance réelle (%). Virginie. Sur <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>

e-Algérie 2013. (2010, octobre 20). e-Commission. « e-Algérie 2013 Synthèse », Portail du Premier ministre. Récupéré sur Portail du Premier ministre : www.cg.gov.dz/index.php

<https://www.naftal.dz/fr/index.php/archives/19877>

KEMP, S. (2024). DIGITAL 2024 : ALGERIA. Digital Repport. Sur <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria>

Oiry, C. (2023, Janvier 3). <http://hailo.com>. Récupéré sur Haiilo : <https://hailo.com/fr/blog/knowledge-management-outils/>

ONS. (2021). LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU SECTEUR DE L'EDUCATION NATIONALE Année scolaire 2021/2022. Récupéré sur Office national des statistiques : www.ons.dz

UAMB. (2024). Université de Bejaia. Récupéré sur Site de l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia : <https://www.univ-bejaia.dz/>

Tables des matières :

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES.....	4
<i>Introduction.....</i>	5
SECTION 1 : CONCEPTS DE BASE	5
1-1- <i>Données.....</i>	5
1-2- <i>Information.....</i>	6
1-3- <i>Connaissances.....</i>	6
1-4- <i>Compétence</i>	10
SECTION 2 : LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS LA LITTERATURE	11
2-1- <i>Le management des connaissances, définition.....</i>	11
2-2- <i>Pourquoi le management des connaissances</i>	11
2-3- <i>Les éléments qui ont accentué l'émergence de management des connaissances ...</i>	13
SECTION 3 : PROCESSUS, OUTILS ET TECHNOLOGIES DE GESTION DES CONNAISSANCES	16
3-1- <i>Les principaux processus de gestion des connaissances.....</i>	16
3-2- <i>Les outils du management des connaissances</i>	17
<i>Conclusion du chapitre I :</i>	21
CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE.....	23
SECTION 1 : HISTOIRE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE	24
1-1. <i>Histoire de l'économie et de l'entreprise algérienne</i>	24
1-2. <i>L'émergences de l'EFC en Algérie.....</i>	28
1-3. <i>Le management des connaissances en Algérie.....</i>	31
SECTION 2 : IMPACT DE CADRES ECONOMIQUES, POLITIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS EN ALGERIE SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES.....	33
2-1. <i>Cadres économiques</i>	33
2-2. <i>Cadres politiques.....</i>	35
2-3 <i>Cadres sociaux et culturels.....</i>	37
SECTION 3 : INITIATIVE GOUVERNEMENTALE ET ETAT DE LA RECHERCHE SUR LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES EN ALGERIE.....	40
3-1 <i>Initiative gouvernementale.....</i>	40

3-2 <i>Revue de littérature sur le management des connaissances en Algérie (Synthèses de quelques travaux antérieurs)</i>	47
CHAPITRE 3 : ANALYSE APPROFONDIE DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES AU SEIN DE L'EPE SONATRACH DIRECTION REGIONALE BEJAIA TRC.....	52
SECTION 1 : PRESENTATION DE L'EPE SONATRACH DIRECTION REGIONALE CENTRE DE BEJAIA TRC	53
1-1. <i>Historique et activités de la SONATRACH</i>	53
1-2. <i>Présentation de la DRGB SONATRACH TRC</i>	56
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	60
2-1. <i>L'objectif de l'enquête</i>	60
2-2. <i>Choix du terrain et des outils</i>	61
2-3. <i>La structure de l'enquête</i>	62
SECTION 3 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS	64
3-1. <i>Analyse approfondie des entretiens</i>	64
3-2. <i>Interprétation des réponses aux questionnaires et analyse des résultats</i>	71
CONCLUSION GENERALE	92
BIBLIOGRAPHIE.....	96
TABLE DES MATIERES.....	103
ANNEXES	A

Annexes :

Annexes

Enquête sur l'état des lieux du management des connaissances en Algérie

Cas de SONATRACH TRC Bejaia

- La présente enquête s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en sciences de gestion, option « Management » à l'université de Bejaia.
- L'objectif de cette enquête est de déceler l'état des lieux et les pratiques du management des connaissances au sein de SONATRACH.
- Les informations recueillies demeureront confidentielles et ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement scientifiques.

Réalisé par :

- ✓ AINSERI Nadir
- ✓ AIT OTMANE Ali

Encadré par :

Questionnaire destiné aux salariés

A- Données personnelles :

- 1) Vous êtes un (e) : Homme Femme
- 2) Niveau d'étude : Enseignement primaire Enseignement moyen
 Enseignement secondaire Enseignement universitaire
- 3) Poste occupé : Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution
- 4) Expérience professionnelle au sein de l'entreprise actuelle :
 Moins de 05 ans De 05 ans à 10 ans De 11 ans à 15 ans Plus de 15 ans

B- Gestion des connaissances :

Veuillez cocher les cases qui vous conviennent suivant l'échelle ci-dessous :

1 : Désaccord	2 : Léger désaccord	3 : Neutre	4 : Léger accord	5 : Accord
---------------	---------------------	------------	------------------	------------

I	Processus KM : Acquisition de connaissances	1	2	3	4	5
1	Je participe à des formations/séminaires/cours pour acquérir des connaissances					
2	J'acquière des connaissances auprès du propriétaire-dirigeant ou des référentiels (manuels, bases de données) de connaissances de l'entreprise					
3	J'acquière des connaissances auprès des clients et/ou des fournisseurs					
4	J'acquière des connaissances auprès d'autres entreprises, d'universités, de professionnels et des experts					
5	J'acquière des connaissances auprès des professionnels et des experts techniques externes					
6	J'acquière des connaissances en passant du temps à naviguer sur internet					
7	J'acquière des connaissances par l'expérimentation des nouvelles idées ou façons de faire					
8	J'acquière des connaissances à travers les compétences et les expériences de mes collègues					
II	Processus KM : Création et génération de connaissances	1	2	3	4	5
9	Le travail en équipe m'aide à créer de nouvelles connaissances					
10	La participation aux réunions et aux séances de brainstorming (séances d'échange d'idées) m'aide à créer de nouvelles connaissances					
11	La résolution des problèmes en équipe m'aide à créer de nouvelles connaissances					
12	Les récompenses accordées aux nouvelles idées et solutions me motivent à créer de nouvelles connaissances					
13	Le travail et les discussions avec les employés expérimentés m'aident à créer de nouvelles connaissances					
III	Processus KM : Application et utilisation des connaissances	1	2	3	4	5
14	Je mets fréquemment en pratique mes connaissances et idées					
15	J'applique fréquemment mes connaissances pour résoudre les problèmes que je rencontre					
16	J'applique fréquemment mes connaissances pour concevoir de nouveaux produits et/ou reconfigurer les processus de l'entreprise					
17	Je suis encouragé par mes supérieurs à appliquer ce que je sais et/ou ce que j'apprends					
IV	Processus KM : Codification et stockage des connaissances	1	2	3	4	5
18	Je suis encouragé par mes supérieurs à codifier et à stocker mes connaissances dans des référentiels (des manuels, par écrit ou sous forme électronique)					
19	Je suis encouragé par mes supérieurs à remplacer les vieilles connaissances obsolètes par de nouvelles connaissances					
20	Je suis convaincu que chaque employé doit stocker ses connaissances sous forme écrite et/ou électronique					
V	Processus KM : Transfert et partage des connaissances	1	2	3	4	5
21	Je partage fréquemment mes connaissances et expériences avec mes collègues					
22	Je partage fréquemment mes connaissances et expériences lors des réunions de travail					
23	Je partage fréquemment mes connaissances par l'utilisation d'outils technologiques (e-mail, collaboration en ligne, intranet, etc.)					
24	Il y a beaucoup de communications en face à face dans notre entreprise, ce qui m'aide à partager mes connaissances					
25	J'utilise fréquemment les connaissances sauvegardées dans les référentiels (manuels, bases de données) de notre entreprise					

26	Je peux accéder à tout moment aux référentiels (manuels, bases de données)					
VI	Déterminant 1 : Culture	1	2	3	4	5
27	J'ai confiance en mes supérieurs hiérarchiques					
28	J'ai confiance en mes collègues					
29	Mes supérieurs hiérarchiques sont tolérants face aux erreurs					
30	Dans notre entreprise, on m'encourage à collaborer avec mes collègues					
31	Dans notre entreprise, les nouvelles idées/connaissances sont encouragées					
32	Dans notre entreprise, on encourage les débats et les discussions					
VII	Déterminant 2 : Leadership et soutien de la direction	1	2	3	4	5
33	Mes supérieurs hiérarchiques accordent de l'importance au partage des connaissances dans l'entreprise					
34	Mes supérieurs hiérarchiques encouragent l'expérimentation de nouvelles connaissances et de nouvelles idées					
35	Les dirigeants considèrent les connaissances comme un atout stratégique, essentiel à la réussite.					
VIII	Déterminant 3 : Technologies d'information	1	2	3	4	5
36	Dans notre entreprise, les technologies de l'information (ordinateurs, téléphone portable, internet, intranet, etc.) facilitent le stockage et le partage des connaissances et des idées					
37	J'utilise les technologies de l'information pour faciliter les communications avec mes collègues et supérieurs hiérarchiques					
38	J'utilise les technologies de l'information pour accéder à des connaissances internes et/ou externes					
IX	Déterminant 4 : Stratégie	1	2	3	4	5
39	Mes supérieurs hiérarchiques m'assignent des objectifs dédiés spécialement à l'utilisation et au partage de mes connaissances					
40	Mes supérieurs hiérarchiques me guident et me sensibilisent à propos de l'utilisation et du partage de mes connaissances					
41	L'utilisation et le partage des connaissances est une priorité dans notre entreprise					
42	Mes supérieurs hiérarchiques m'accordent un temps alloué spécialement au stockage et au partage des connaissances.					
43	Il y a un budget alloué spécialement à la gestion des connaissances					
X	Apports du management des connaissances	1	2	3	4	5
44	Il y a de nouvelles connaissances dans notre entreprise, ce qui lui donne un avantage concurrentiel					
45	Ma satisfaction au travail est croissante					
46	Les parts de marché de notre entreprise ont augmenté					
47	Notre entreprise a lancé de nouveaux produits et/ou a proposé des nouveaux services ces deux dernières années					
48	Les produits et/ou les services de notre entreprise sont de qualité					
49	La satisfaction de nos clients a augmenté					
50	L'image de notre entreprise et de ses produits s'est améliorée					
51	La productivité de notre entreprise s'est améliorée					

Merci de votre aide, ainsi que des réponses que vous nous avez apportées.



Guide d'entretien

Ce guide d'entretien est réalisé dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin d'étude, et ce en vue de l'obtention du diplôme de Master, spécialité « Management ».

Notre objectif est d'élaborer un état des lieux du management des connaissances au sein de l'entreprise. Nous vous assurons que les données collectées seront traitées de manière confidentielle et utilisées exclusivement à des fins académiques.

A- Données personnelles :

- 1) Niveau d'étude :
- 2) Poste occupé :
- 3) Expérience professionnelle au sein de l'entreprise actuelle :

B- Gestion des connaissances :

B-1) La place des connaissances dans l'entreprise

- 6) Quelle est la place donnée aux connaissances dans cette entreprise ?
- 7) Le management des connaissances est-il pris en compte dans la stratégie de l'entreprise ?
Si la réponse est « Oui », comment cela est-il fait ?
- 8) L'entreprise dédie-t-elle un budget spécial pour le management des connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment l'entreprise prévoit-elle de dépenser ce budget ?
- 9) L'entreprise dédie-t-elle des infrastructures (salles de réunion, salle de formation, site internet, ..) pour le management des connaissances ? Si la réponse est « Oui », quelles sont ces infrastructures ?
- 10) L'entreprise procède-t-elle à l'évaluation des connaissances acquises par ses employés ? Si la réponse est « Oui », combien de fois et comment le fait-elle ?

B-2) Acquisition des connaissances

- 11) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à acquérir de nouvelles connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ? Accorde-t-elle des récompenses monétaires aux employés ayant des idées innovantes ?
- 12) Comment sont traitées les nouvelles idées et connaissances émises par les employés ?
- 13) L'entreprise forme-t-elle ses employés sur l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances ? Si la réponse est « Oui », ces formations sont réalisées en interne ou externe à l'entreprise ? Quels sont les salariés qui bénéficient de ces formations ?
- 14) Les employés sont-ils encouragés à suivre des cours universitaires ?
- 15) L'entreprise procède-t-elle à des évaluations du personnel ? Si la réponse est « Oui », quel en est l'objectif ?
- 16) L'entreprise organise-t-elle régulièrement des réunions avec les employés ?
- 17) Lors du recrutement, l'entreprise veille-t-elle à recruter les personnes expérimentées ? Si la réponse est « Oui », l'entreprise veille-t-elle à ce que les connaissances de cette personne expérimentée soient partagées aux autres employés ?
- 18) Diriez-vous que l'entreprise (ou ses employés) apprend de ses clients, ses fournisseurs et partenaires ?
- 19) L'entreprise compare-t-elle ses pratiques à celles de ses concurrents ?
- 20) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient le partage des connaissances dans l'entreprise ?

B-3) Stockage des connaissances

- 5) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à stocker leurs connaissances ? Si la réponse est « Oui », quels sont les mécanismes mis en place pour faciliter le stockage des connaissances ?



6) L'entreprise accorde-t-elle du temps spécialement pour sauvegarder leurs connaissances sous forme écrite ou électronique ?

7) De quelle façon l'entreprise réagit-elle lorsqu'une personne expérimentée quitte l'entreprise (part en retraite) ?

8) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient le stockage des connaissances dans l'entreprise ?

B-4) Partage des connaissances

6) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à partager leurs connaissances ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ?

7) L'entreprise encourage-t-elle le travail en équipe ? Si la réponse est « Oui », cela est-il cité dans le règlement intérieur de l'entreprise ? Comment gère-t-on les conflits entre salariés dans ce cas ?

8) Est-ce que l'entreprise dispose d'un système d'information ? Si la réponse est « Oui », ce système d'information est-il accessible aux employés ? Permet-il d'avoir l'information nécessaire au bon moment ?

9) L'entreprise veille-t-elle à faciliter les échanges et discussions entre les employés ? Si la réponse est « Oui », comment cela est-il fait ?

10) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient le partage des connaissances dans l'entreprise ?

B-5) Utilisation des connaissances

4) L'entreprise encourage-t-elle ses salariés à utiliser leurs connaissances dans l'exercice de leur travail ? Si la réponse est « Oui », comment le fait-elle ?

5) L'entreprise encourage-t-elle les efforts en termes d'innovation et de créativité ?

6) Selon vous, quels sont les principaux obstacles qui freineraient l'utilisation des connaissances dans l'entreprise ?

B-6) Apport des connaissances

6) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux exigences des clients ?

7) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux initiatives des concurrents ?

8) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de détecter les changements de l'environnement concurrentiel, technologique, social, etc. ?

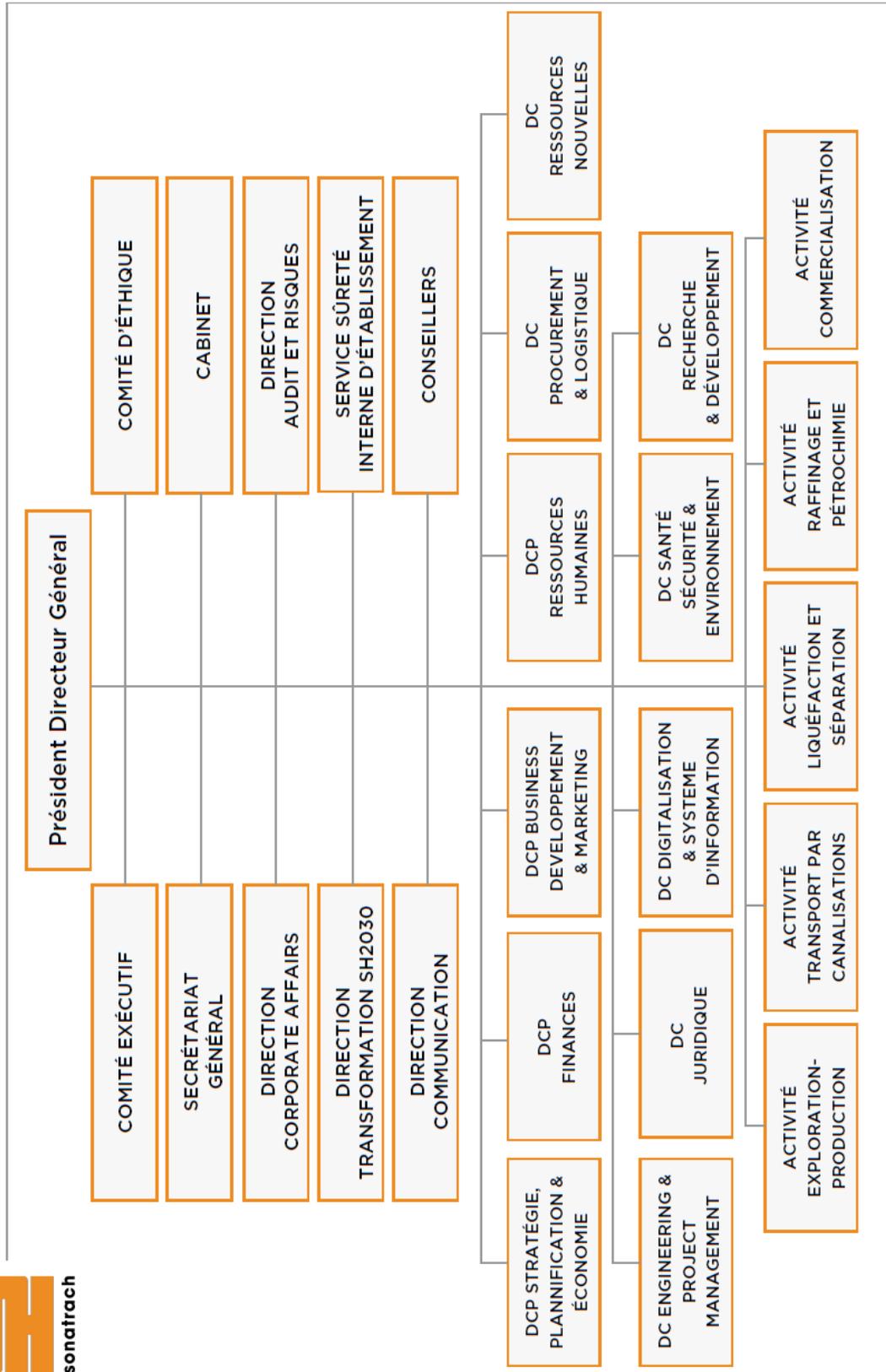
9) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent de répondre aux préoccupations soulevées par ses employés ?

10) Diriez-vous que les connaissances détenues par l'entreprise lui permettent d'améliorer sa rentabilité ?

C- Perspectives

Que suggérez-vous pour améliorer la gestion des connaissances au sein de cette entreprise ?

ORGANIGRAMME DE LA MACROSTRUCTURE DE SONATRACH



Résumé

L'intérêt d'étudier le management des connaissances est plus qu'indispensable dans l'ère actuelle dite de savoir. L'objectif de ce mémoire est de dresser un état des lieux de la mise en œuvre du management des connaissances en Algérie. À cet effet, nous avons opté pour l'entreprise SONATRACH comme terrain de notre étude réalisée par l'intermédiaire de deux outils de travail : un questionnaire pour les salariés et un guide d'entretien pour les responsables.

Notre étude a résulté par la confirmation du fait que le management des connaissances s'accomplit par la combinaison des cinq sous-processus : la création des connaissances, leur acquisition, leur application, leur partage, et enfin leur codification et leur stockage. Des processus à qui l'efficacité, à son tour, est déterminée par la culture, la stratégie, le leadership et les technologies de l'information adoptés par l'entreprise. Nous avons également insisté sur l'importance de management des connaissances qui se manifeste à travers ses différents apports pour l'entreprise.

Mots-clés : Management des connaissances, déterminants, apports, Algérie.

Abstract

The interest of studying knowledge management is more essential in the current era called the age of knowledge. The objective of this memory is to draw up an observation about Implementation of knowledge management in Algeria. For this purpose, we opted for SONATRACH as an area for our study realised using two types of work tools: quizzes destined for workers and interviews destined to the managers.

Our study resulted by the confirmation that knowledge management accomplished by the combination of five subprocesses: knowledge creation, its acquisition, its application, its sharing and finally its codification and storage. The culture, the strategy, the leadership and the information technologies, which are adopted by the enterprise, determine the efficiency of this process. We also had insisted on the importance of knowledge management, which consists of its contributions to the company.

Keywords: Knowledge management, determinants, contributions, Algeria.

ملخص

الاهتمام بدراسة إدارة المعرفة بات أمرا لا يمكن الاستغناء عنه في العصر الراهن المعروف بعصر المعرفة. الهدف من هذه المذكرة هو إعداد بيان حول حالة تطبيق إدارة المعرفة في الجزائر. لهذا الغرض اخترنا مؤسسة سوناطراك كميدان لدراستنا التي تمت بواسطة أدوات عمل: استبيان موجه للعمال ومقابلة مع مسؤول في المؤسسة.

أسفرت دراستنا إلى التأكيد أن إدارة المعرفة تكتمل بمزيج خمسة عمليات وهي: توليد المعرفة، اكتسابها، تطبيقها، مشاركتها وأخيرا ترميزها وتخزينها. تحدد فعالية هذه العمليات: الثقافة، الاستراتيجية، القيادة وتكنولوجيا المعلومات المتبنية من طرف المؤسسة. كما أصررنا على أهمية إدارة المعرفة التي تتجلى من خلال مختلف مساهماتها في المؤسسة.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، المحددات، المساهمات، الجزائر.