



Université Abderrahmane Mira De BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Facultés des Sciences économiques, Commerciales et des
Sciences de gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Présenté en vue de l'obtention du diplôme de Master 2 en sciences de
gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème

**Impact du management des
connaissances sur la performance RH**

CAS : SONATRACH RTC BEJAIA

Réalisé par :

- HAMIDOUCHE Iles
- HIDOUD Abdellah

Encadré par :

Mme BERRAHRAN. Siham

Devant le jury

Présidente : Mme Timrijine. Sara

Examineur : Mr Souilah. Abderrazak

Promotion Juin 2024

Remerciement

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrante Mme **BERRAHRAH** en la remerciant d'avoir mis à notre disposition les informations nécessaires, pour ses conseils judicieux qui ont été très utiles à la réalisation de notre mémoire.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement l'entreprise SONATRACH RTC qui nous a ouvert ses portes pour la réalisation de notre stage et plus particulièrement Mr **KERNOU.S** ainsi que Mr **SAIDANE.L** et tous ceux qui ont collaboré avec nous, et nous ont été d'une aide précieuse.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants qui ont partagé leurs savoirs et expertise avec nous durant notre cursus universitaire.

Enfin, un grand merci aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer et d'enrichir notre travail.

Dédicaces

Je dédie ce présent travail à mes très chers parents, qui m'ont offert la vie, une éducation et un soutien sans conditions dans toutes mes activités.

A mes sœurs TYNHINANE, TYNIA et DYNA.

A toute ma famille proche et lointaine.

A ma copine AMEL

A tous mes amis

ILES

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à mes très chers parents qui ont éclairé mon chemin, qui m'ont toujours encouragé et soutenu tout au long de mes études.

A mes frères et sœurs.

A toute ma famille (grande et petite).

A mes amis sans exception.

Et à tous ceux qui m'ont aidé de loin ou de près à réaliser ce travail.

ABDELLAH

Table des matières

| | |
|---|----|
| Liste des abréviations : | 7 |
| Liste des figures : | 8 |
| Liste des tableaux : | 9 |
| Introduction générale : | 1 |
| I. Chapitre I : Le management des connaissances dans la GRH. | 5 |
| I.1 SECTION 01 : Evolution du rôle de la connaissance dans la GRH..... | 6 |
| I.1.1 Définition de la GRH : | 7 |
| I.1.2 Les missions de la GRH..... | 7 |
| I.1.2.1 Administrer efficacement..... | 7 |
| I.1.2.2 Développer l'engagement des salariés..... | 8 |
| I.1.2.3 Favoriser le changement. | 8 |
| I.1.2.4 Mettre en œuvre la stratégie. | 8 |
| I.1.3 Pratiques de la GRH. | 9 |
| I.1.3.1 Le recrutement..... | 9 |
| I.1.3.2 La gestion de la formation..... | 9 |
| I.1.3.3 La gestion de la rémunération..... | 9 |
| I.1.3.4 La gestion des carrières | 9 |
| I.1.3.5 La gestion de la qualité de vie au travail..... | 10 |
| I.1.3.6 Hygiène et sécurité du personnel..... | 10 |
| I.1.4 Définition de la connaissance : | 10 |
| I.1.5 Hiérarchie de la connaissance : | 10 |
| I.1.5.1 De donnée à information. | 11 |
| I.1.5.2 De l'information à la connaissance..... | 11 |
| I.1.5.3 De la connaissance à la sagesse..... | 11 |
| I.1.6 Les types de connaissances en entreprise. | 12 |
| I.1.6.1 Les connaissances tacites : | 12 |
| I.1.6.2 Les connaissances explicites : | 12 |
| I.1.6.3 Les connaissances individuelles : | 13 |
| I.1.6.4 Les connaissances collectives : | 13 |
| I.1.6.5 Les connaissances organisationnelles : | 13 |
| I.1.7 Ascension du rôle de la connaissance dans la GRH..... | 14 |
| I.2 SECTION 02 : généralités et théories sur le management des connaissances..... | 14 |
| I.2.1 Différentes définitions du management des connaissances : | 14 |
| I.2.2 Les objectifs du management des connaissances..... | 15 |

| | | |
|----------|--|----|
| I.2.3 | Les quatre dimensions du management des connaissances..... | 16 |
| I.2.3.1 | La dimension économique et stratégique :..... | 17 |
| I.2.3.2 | La dimension organisationnelle :..... | 17 |
| I.2.3.3 | La dimension socio-culturelle..... | 17 |
| I.2.3.4 | La dimension technologique..... | 17 |
| I.2.4 | Théories et approches sur le management des connaissances..... | 17 |
| I.2.4.1 | La théorie de Nonaka et Takeuchi sur la création de connaissances..... | 17 |
| I.2.4.2 | Théorie des réseaux sociaux..... | 20 |
| I.2.4.3 | La théorie de l'apprentissage organisationnel..... | 20 |
| I.2.4.4 | L'approche de la technologie de l'information..... | 21 |
| I.2.4.5 | L'approche système d'information..... | 21 |
| I.2.4.6 | L'approche tactique..... | 22 |
| I.2.4.7 | L'approche systémique..... | 22 |
| I.3 | Conclusion :..... | 22 |
| II. | Chapitre II : Le management des connaissances et la performance des RH..... | 24 |
| II.1 | Section 01 : La performance des ressources humaines..... | 26 |
| II.1.1 | Définition de la performance des ressources humaines :..... | 26 |
| II.1.2 | Outils de mesure de la performance..... | 26 |
| II.1.2.1 | Les indicateurs de performance clé KPI..... | 26 |
| II.1.2.2 | L'analyse statistique comparative..... | 27 |
| II.1.2.3 | L'échantillonnage..... | 27 |
| II.1.2.4 | L'observation personnelle ou centres d'évaluation..... | 27 |
| II.1.2.5 | Les logiciels de gestion de performance..... | 28 |
| II.1.2.6 | Comptabilité générale et comptabilité analytique..... | 28 |
| II.1.3 | Les indicateurs de performance des RH.(Dessler, 2016)..... | 28 |
| II.1.3.1 | Satisfaction des salariés :..... | 28 |
| II.1.3.2 | Taux de turn-over :..... | 29 |
| II.1.3.3 | Taux d'absentéisme :..... | 29 |
| II.1.3.4 | Productivité et rentabilité de l'entreprise :..... | 30 |
| II.1.3.5 | Taux de rétention :..... | 31 |
| II.1.3.6 | Flexibilité des salariés :..... | 31 |
| II.1.3.7 | Efficacité de la formation :..... | 32 |
| II.1.3.8 | Délai de recrutement :..... | 32 |
| II.2 | Section 02 : Le management des connaissances comme variable indispensable à la performance des RH..... | 32 |

| | | |
|-----------|---|------------------------------------|
| II.2.1 | Lien entre le management des connaissances et performance des RH. | 32 |
| II.2.2 | Impacts du management des connaissances sur la productivité et l'innovation des RH. | 33 |
| II.2.3 | Impacts du management des connaissances sur l'adaptation au changement des RH. | 34 |
| II.2.4 | Impacts du management des connaissances sur la culture des RH. | 35 |
| II.2.5 | Indicateurs pour évaluer l'efficacité du management des connaissances dans les RH. | 35 |
| II.2.5.1 | Facteurs de succès du management des connaissances. | 37 |
| II.2.5.2 | Facteurs d'échec du management des connaissances. | 39 |
| II.3 | Conclusion : | 40 |
| III. | Chapitre III : le management des connaissances et la performance RH au sein de la SONATRACH RTC. | 42 |
| III.1 | Section 01 : contexte organisationnel et méthodologie de recherche. | 43 |
| III.1.1 | Brève présentation et historique de la SONATRACH RTC. | 43 |
| III.1.1.1 | Localisation de l'entreprise. | 44 |
| III.1.1.2 | Activités de l'entreprise : | 45 |
| III.1.1.3 | Les missions de l'entreprise. | 45 |
| III.1.1.4 | Structure organisationnelle de l'entreprise. | 45 |
| III.1.1.5 | Le département ressources humaines. | 46 |
| III.1.2 | Méthodologie de recherche. | 47 |
| III.1.2.1 | Objectif de l'étude. | 48 |
| III.1.2.2 | Outils de recueil des données. | 48 |
| III.1.2.3 | L'entretien. | 48 |
| III.1.2.4 | Le questionnaire. | 48 |
| | Section 02 : analyse et interprétation des résultats. | 49 |
| III.1.3 | Analyse et discussion de l'entretien. | 49 |
| III.1.4 | Analyse et discussion des résultats. | 56 |
| III.1.5 | Résultats du questionnaire distribué. | 59 |
| III.1.6 | Synthèse comparative entre le questionnaire et l'entretien. | 75 |
| III.1.7 | Conclusion. | 78 |
| | Conclusion générale : | 80 |
| | Annexes : | 1 |
| | Bibliographie. | 7 |
| | Résumé (Fr) : | 10 |
| | Résumé (En): | Erreur ! Signet non défini. |

Liste des abréviations :

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| RH | Ressource humaine |
| MC | Management des connaissances |
| GC | Gestion des connaissances |
| SONATRACH | Société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures |
| RTC | Région transport centre |
| TRC | Transport par canalisation |
| SIRH | Système d'information des ressources humaines |
| TIC | Techniques d'information et de communication |
| NTIC | Nouvelles techniques d'information et de communication |
| KPI | Key performance indicateur / indicateur clé de performance |
| DRH | Directeur des ressources humaines |
| GP | Gestion prévisionnelle |
| ADM | Administration |
| DIKW | Donnée information connaissance et sagesse |
| SECI | Socialisation, externalisation, combinaison, internalisation |
| FT | Facteur temps |
| FO | Facteur organisationnel |
| FH | Facteur humain |
| CSP | Cadre socioprofessionnel |

Liste des figures :

| | |
|--|----|
| Figure 1: Hiérarchie de la connaissance | 11 |
| Figure 2: Relation entre donnée, information et connaissance | 12 |
| Figure 3: Activités du management des connaissances | 16 |
| Figure 4: Le modèle CESI de NONAKA et TAKEUCHI. Erreur ! Signet non défini. | |
| Figure 5: L'organigramme de l'entreprise | 46 |
| Figure 6: Organigramme du département des ressources humaines | 47 |

Liste des tableaux :

| | |
|---|----|
| Tableau 1: Effectif de l'entreprise par catégorie socioprofessionnel..... | 44 |
| Tableau 2: Questions et réponses de l'entretien. | 50 |
| Tableau 3: Description des enquêtés selon leur sexe, leur âge, et leur ancienneté professionnelle. | 59 |
| Tableau 4: Représentation des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle. ... | 60 |
| Tableau 5: Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction. | 61 |
| Tableau 6: Répartition des collaborateurs selon leur compréhension du management des connaissances..... | 61 |
| Tableau 7: Représentation des collaborateurs selon leur perception de la mise en œuvre des pratiques du management des connaissances par l'entreprise..... | 62 |
| Tableau 8: Présentation des collaborateurs selon les dispositifs de partage de connaissances dont ils ont bénéficié au cours de leur travail..... | 63 |
| Tableau 9: Répartition des enquêtés selon les techniques de motivation mise en place par l'entreprise pour motiver les employés à partager leurs connaissances. | 64 |
| Tableau 10: Représentation des collaborateurs selon ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise..... | 65 |
| Tableau 11: Données de ceux qui ont bénéficié d'une formation par rapport à leur ancienneté. | 65 |
| Tableau 12: Données relatives au degré d'évolution des connaissances des collaborateurs après adoption des pratiques du management des connaissances tel que la formation et les différentes techniques de partage de connaissances. | 66 |
| Tableau 13: Données relatives aux collaborateurs favorable au partage de leur savoir et savoir-faire dans l'entreprise..... | 67 |
| Tableau 14: Données relatives à l'influence du management des connaissances sur la capacité d'innovation et de création des collaborateurs. | 67 |
| Tableau 15: : Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction du poste qu'ils occupent. | 68 |
| Tableau 16: Représentation des collaborateurs par rapport à ce que les différents dispositifs du management des connaissances leur ont permis. | 69 |
| Tableau 17: Données relatives aux actions d'amélioration de la stratégie de gestion des connaissances par les collaborateurs dans l'entreprise. | 70 |
| Tableau 18: Données relatives aux obstacles qu'aperçoivent les collaborateurs quant à la gestion efficace des connaissances dans l'entreprise SONATRACH RTC..... | 71 |
| Tableau 19: Données relatives à l'utilité et l'impact du management des connaissances sur la performance des RH..... | 72 |
| Tableau 20: : Comparaison entre les réponses à l'entretien et le questionnaire. | 75 |

Introduction générale :

La gestion des ressources humaines se trouve être un ensemble de pratiques jouant un rôle primordial dans une organisation, ou la ressource humaine est considérée comme un facteur de performance distinct.

De nos jours la GRH s'est imposée comme partie prenante dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, les missions de celle-ci est de doter l'entreprise avec les ressources humaines adéquates puis diriger et orienter ces dernières de manière à atteindre les objectifs préalablement fixés par l'entreprise. Son objectif à elle est d'avoir une main d'œuvre compétente pour garantir une adéquation entre l'acquis et le requis en RH et gérer et faire évoluer ces dernières d'une façon à les rendre stratégiques pour l'entreprise.

La GRH compte plusieurs fonctions et pratiques sur lesquelles elle s'appuie pour être opérationnelle dans l'entreprise comme les plus essentielles d'entre elles à savoir le recrutement, la rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'amélioration des conditions de travail, cependant avec les évolutions auxquelles font face le monde du travail en général et les entreprises en particulier dans un environnement plein d'incertitudes , s'arrêter à une gestion primaire des RH devient obsolète, alors le développement et l'innovation avec de nouvelles techniques de gestions devient plus indispensable avec l'apparition de nouveaux concepts tel que le management des connaissances plus connu sous son vocable anglais de Knowledge Management qui s'est constitué à partir des problématiques de terrain rencontrés au fil des temps pour devenir une discipline ayant ça propre problématique, ses méthodes et ses outils(Boughzala & Ermine, 2004, p. 17).

En effet dans un contexte économique turbulent, complexe et fortement concurrentiel, le facteur clé de succès et de pérennisation des entreprises réside dans leur capacité à innover, apprendre et mobiliser de manière optimale leurs actifs stratégiques immatériels, notamment les connaissances et compétences. Le management des connaissances s'impose ainsi comme un impératif pour assurer le développement des entreprises, la maximisation synergique de leurs ressources humaines et garantir ainsi leur pérennité. Pour autant, la mise en œuvre de celui-ci soulève de nombreux défis liés tant aux outils et processus qu'à la dimension humaine et organisationnelle, entre

réticence des employés à partager leurs connaissances, sujet au caractère tacite, volatile et fortement personnel, et la difficulté de sauvegarder ce partage au-delà des initiatives individuelles.

L'impact du management des connaissances sur la performance des ressources humaines soulève des questions fondamentales sur la manière dont les entreprises gèrent et utilisent leurs connaissances pour favoriser leur croissance et leur succès. Le management des connaissances est une discipline stratégique qui vise à identifier, capturer, partager et appliquer les connaissances internes et externes d'une entreprise pour améliorer sa performance globale. En effet, la capacité d'une entreprise à apprendre, à s'adapter et à innover repose largement sur sa capacité à gérer convenablement ses connaissances. La performance des RH, quant à elle, englobe les processus de changement et d'évolution de ces derniers au sein d'une entreprise pour répondre aux défis internes et externes qu'elle rencontre et les indicateurs de performances font figure d'échelle de mesure et d'évaluation pour appréhender la performance des RH. Ainsi, ce travail de recherche explore en profondeur comment le management des connaissances peut impacter la culture des salariés, la prise de décision, l'innovation, la collaboration interne, la flexibilité et d'autres indicateurs de performance des RH

Cela étant dit, nous effectuerons un travail de recherche au sein de l'entreprise SONATRACH RTC, afin d'étudier et comprendre l'impact du management des connaissances sur la performance des ressources humaines. Ainsi dans ce même travail nous essayerons d'apporter des éléments de réponse à la problématique ci-dessous.

Quels leviers actionner pour faire du management des connaissances un atout pour la performance des ressources humaines au sein de la SONATRACH RTC ?

Au-delà de cette problématique nous traiterons les questions subsidiaires suivantes.

Q1 : Le management des connaissances est-il une pratique délibérée au sein de la SONATRACH ?

Q2 : Comment les responsables ainsi que les employés perçoivent-ils l'impact de ces pratiques sur la performance RH ?

Q3 : Existe-il une culture collaborative et de partage de connaissances au sein de la SONATRACH ?

Q4 : Quels sont les freins à l'installation et l'adoption du management des connaissances au sein de la SONATRACH ?

Les raisons qui nous ont poussés à choisir cette thématique « impacte du management des connaissances sur la performance des RH » sont

- Notre intérêt à cette discipline qui est le management des connaissances et même au-delà de ça c'est-à-dire l'économie de la connaissance où on perçoit la connaissance comme un capital qu'on peut multiplier s'est développer lors de notre passage en master 01 avec le module management des connaissances.
- Autre raison c'est de vouloir développer notre compréhension de ce domaine et en savoir d'avantage.
- Il y a aussi le fait que c'est un concept novateur et donc non rigide capable d'apporter un plus pour nos entreprises, d'où notre intérêt.

Comme pour tout travail de recherche on doit fixer un objectif qui fera office de cible à atteindre ainsi nos objectifs à nous sont en adéquation avec les raisons du choix du thème en l'occurrence la compréhension du concept et de ses théories, puis faire l'état des lieux dans l'entreprise enquêtée à propos de l'application du management des connaissances ou du moins de ses pratiques.

Dans l'optique de guider notre recherche nous avons formulé ces quatre hypothèses.

H1 : Le management des connaissances n'est pas adopté en ces termes au sein de la SONATRACH, mais on y retrouve les pratiques de celui-ci en son sein.

H2 : les responsables perçoivent les pratiques du management des connaissances comme primordiales vu qu'ils sont en constante recherche de connaissances et compétences rares et essentiels dans les domaines de cette dernière, d'un autre côté les employés l'aperçoivent comme une opportunité d'épanouissement et de productivité.

H3 : l'entreprise a su développer une culture collaborative et de partage de connaissances entre ses différentes parties prenantes.

H4 : L'entreprise est stable, prospère et ne conçoit pas l'utilité d'un changement c'est ce qui freine l'adoption d'une stratégie management des connaissances à la SONATRACH.

La méthode suivie dans le cadre de notre travail de recherche est scindée en deux approches

- ❖ **Approche théorique** : par consultation d'ouvrages, d'articles, de thèses et mémoires traitant de thème proche de notre sujet.
- ❖ **Approche empirique** : pour conduire notre travail de recherche nous avons adopté une démarche mixte en ayant recours à des entretiens des questionnaires et observations dans l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail de recherche et répondre à notre problématique, nous avons réparti notre mémoire comme suit :

Le premier chapitre s'articulera autour du management des connaissances dans la GRH puis abordera dans la première section le rôle de la connaissance dans la GRH avec des définitions des objectifs et des typologies et dans la section deux les théories et généralités sur le management des connaissances et puis le chapitre deux sera consacrer pour la définition de la performance RH et les outils qu'on utilise à travers la section une, en suite la section deux va étudier l'impact du management des connaissances sur la performance des RH en faisant le lien entre ces deux variables.

Tandis que le troisième chapitre notamment pratique sera divisé en deux sections ou on présentera l'entreprise ou nous avons enquêté, puis la méthodologie avec laquelle nous avons travaillé dans la première section, la section deux sera dédié à l'analyse et interprétation des résultats obtenus.

Nous terminerons par une conclusion générale en guise de synthèse à notre travail de recherche.

Chapitre I : Le management des connaissances dans la GRH

Dans le contexte actuel d'une économie mondialisée et fondée sur le savoir, la connaissance est devenue un facteur clé de compétitivité pour les organisations. Les entreprises qui réussissent à développer, préserver et exploiter au mieux leurs connaissances stratégiques bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif.

Cette prise de conscience a profondément modifié la perception et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises.

Traditionnellement, la fonction Ressources Humaines était principalement orientée sur des aspects administratifs et juridiques liés à l'emploi. Avec l'arrivée du management des connaissances, son rôle stratégique s'est renforcé pour répondre à de nouveaux enjeux : attirer et fidéliser les talents porteurs de connaissances cruciales, développer les compétences clés, faciliter le partage et la capitalisation des savoirs à l'échelle de l'entreprise.

Ce chapitre consistera à faire l'introduction au concept management des connaissances tout en explorant en profondeur l'évolution du rôle de la connaissance dans la GRH ainsi que les différents aspects et caractéristiques de la connaissance.

Nous examinerons ensuite les nouveaux modèles et pratiques de gestion des ressources humaines centrés sur le développement du capital intellectuel et l'exploitation stratégique des connaissances organisationnelles.

Parmi ces nouvelles approches, nous nous intéresserons notamment aux pratiques RH, aux systèmes de gestion des connaissances, aux communautés de pratique en somme à la panoplie de théories développées sur le management des connaissances.

L'objectif de ce chapitre est de dresser un panorama des mutations à l'œuvre autour du rôle stratégique de la connaissance pour la GRH ainsi que la compréhension du concept management des connaissances. Une meilleure compréhension de ces enjeux est indispensable pour les entreprises soucieuses d'optimiser la gestion et la valorisation de leur principal actif en l'occurrence le capital humain et intellectuel.

I.1 SECTION 01 : Evolution du rôle de la connaissance dans la GRH

La GRH a connue diverses mutations au fil du temps depuis son apparition influencée par de nombreux facteurs liés à son environnement qu'ils soient économique, socioculturel et technologiques, ce qui a amené cette dernière à passer d'une

approche administrative vers une approche stratégique qui se démarque avec la gestion des connaissances.

I.1.1 Définition de la GRH :

La GRH est une discipline de sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Pour Peretti 2006, la GRH est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs.

Pour Bernard GALAMBAUD, 2002 La gestion des ressources humaines est d'abord et avant tout un ensemble de pratiques sociales mises en œuvre par les entreprises. Là est son lieu de naissance. Là est toujours sa réalité. (*index.pdf*, s. d., p. 29)

On retient que la GRH englobe les politiques, pratiques et moyens mis en place pour gérer, motiver et développer les ressources humaines d'une organisation, en vue de répondre aux besoins et objectifs de celle-ci.

I.1.2 Les missions de la GRH.

La gestion des ressources humaines a pour mission d'offrir un environnement de travail productif et épanouissant pour l'entreprise, elle joue un rôle crucial en veillant à la gestion efficace et stratégique des individus au sein de l'entité.

Dave Ulrich distingue quatre missions qui sont examinées selon deux axes, l'un est orienter sur le présent ou le futur et un autre qui se focalise sur les individus ou sur le processus.

I.1.2.1 Administrer efficacement.

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administratives. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées,

plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. La micro-informatique, l'intranet et les portails RH ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). Avec intranet, de nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée.

Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur (Peretti, 2013, p. 34 et 35).

I.1.2.2 Développer l'engagement des salariés.

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur (Peretti, 2013, p. 35).

I.1.2.3 Favoriser le changement.

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH (Peretti, 2013, p. 35) .

I.1.2.4 Mettre en œuvre la stratégie.

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix

trop focaliser sur le court terme, destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales (Peretti, 2013, p. 35).

I.1.3 Pratiques de la GRH.

Les pratiques de la GRH peuvent varier en fonction de l'entreprise et de ses caractéristiques. Cependant, voici quelques pratiques fondamentales qui sont largement reconnues comme étant essentielles dans la GRH :

I.1.3.1 Le recrutement

Le recrutement vise à pourvoir les postes vacants en engageant des salariés qui correspondent aux exigences du poste en termes de compétences, de formation, de capacité à travailler sous pression, et de travail en équipe. Il s'agit d'une activité clé pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et maintenir sa croissance.

I.1.3.2 La gestion de la formation

La formation constitue un ensemble d'activités planifiées visant à influencer le processus d'acquisition des connaissances, des habiletés et des attitudes, et ce, afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité des individus, des équipes de travail et des organisations. C'est d'ailleurs cette pratique qui nous intéresse le plus dans la présente recherche.

I.1.3.3 La gestion de la rémunération

La rémunération du salarié joue un rôle central dans le contrat individuel qui le lie à l'entreprise. Elle est à la fois la conséquence du travail fourni et un élément essentiel des coûts de production. Le salaire bénéficie d'une protection juridique, il peut faire l'objet de négociations légitimes et est souvent considéré comme un facteur de motivation significatif.

I.1.3.4 La gestion des carrières

La gestion des carrières implique la planification, l'organisation, le leadership et la coordination des activités liées à l'évolution professionnelle des individus au sein d'une organisation, tout en veillant à leur conformité aux politiques et objectifs établis.

I.1.3.5 La gestion de la qualité de vie au travail

Elle concerne tous les aspects physiques, psychologiques et organisationnels liés aux missions des salariés. Cela englobe l'environnement physique, les conditions psychologiques, et l'organisation du travail. L'objectif est d'assurer un environnement de travail sain, motivant et épanouissant pour les employés. Une bonne gestion de la qualité de vie au travail contribue à améliorer la satisfaction des employés, leur bien-être, leur productivité et leur engagement.

I.1.3.6 Hygiène et sécurité du personnel

L'hygiène du travail consiste à prendre des mesures préventives pour préserver la santé et la sécurité des travailleurs et maintenir un environnement de travail sain.

I.1.4 Définition de la connaissance :

Le terme épistémologie (théorie de la connaissance) vient du grec épistèmê c'est-à-dire vérité absolue et certaine. La connaissance c'est : l'information (avoir connaissance de quelque chose) ; la conscience ; le savoir ; la science ; l'expérience ; le talent ; la perspicacité ; la compétence ; le savoir-faire ; l'aptitude pratique ; la capacité ; l'apprentissage ; la sagesse ; la certitude.(Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005).

Nonaka considère la connaissance comme « un processus humain dynamique de justification de croyances personnelles vers l'atteinte de la vérité »(Mejbri, s. d.)

Par ailleurs Davenport et Prusak considèrent que «Les connaissances sont un mélange fluide d'expériences vécues, de valeurs, d'informations contextuelles, dans la perspective d'un savoir-faire précis, qui forment un cadre permettant d'évaluer et d'intégrer de nouvelles expériences et de nouvelles informations »(Mejbri, s. d.)

Elle est un enjeu majeur pour les entreprises, c'est un capital économique, une ressource stratégique, un facteur de stabilité et elle apporte un avantage concurrentiel décisif.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 55)

I.1.5 Hiérarchie de la connaissance :

Ackoff (1989) a proposé une hiérarchie (Ou pyramide) de la connaissance pour distinguer les concepts « donnée », « Information », « connaissance » et « sagesse ». sous son appellation anglaise de modèle DIKW (D, Data ; I, Information ; K,

Knowledge ; W, Wisdom), cette hiérarchie permet de lever les confusions de comprendre d'avantage l'acheminement de la connaissance et surtout de mettre en valeur les liens entre ces concepts (Mejbri, s. d., p. 11) (voir Figure 1).

Figure 1: Hiérarchie de la connaissance.



Source : Ackoff (1989)

I.1.5.1 De donnée à information.

Une donnée est un élément brut dépourvu d'un contexte, c'est le résultat d'une mesure faite par un instrument naturel ou construit par l'homme. Et puis il y a l'information qui est le résultat d'une interprétation et mise en contexte de données, pour Prax « Une information est une collection de données organisées pour donner forme à un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale» (Prax, 2000, p. 37). (El Moustafid, 2014, p. 13)

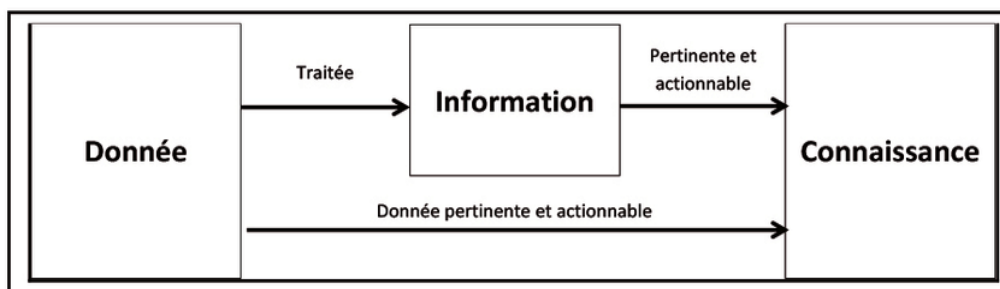
I.1.5.2 De l'information à la connaissance.

La connaissance peut être considérée comme la somme de l'information et de l'expérience (Brooking 1999). La connaissance est une information comprise, assimilée, utilisée et intégrée qui permet d'aboutir à une action, c'est une donnée ou information pertinente et actionnable. (El Moustafid, 2014)

I.1.5.3 De la connaissance à la sagesse.

Il y a peu d'études sur cet axe mais on considère que la sagesse est une connaissance poussée à un stade supérieur pour qu'elle devienne une compréhension évaluée. (El Moustafid, 2014)

Figure 2: Relation entre donnée, information et connaissance



Ce schéma développé par (GAN.2006. P29) résume la relation entre ces trois précédentes variables que sont la donnée, l'information et la connaissance, effectivement une donnée est un élément brut née d'un chaos, devient une information que si elle est traitée et mise en contexte et quand elle s'avère pertinente et actionnable elle devient directement connaissance, pareil pour l'information qui elle aussi doit être pertinente et actionnable pour à son tour devenir connaissance.

I.1.6 Les types de connaissances en entreprise

La connaissance est une somme d'informations qu'on a assimilé et celle-ci se manifeste sous plusieurs formes et typologies, Nonaka en distingue deux classifications, la première dite épistémologique (tacites et explicites) et la deuxième est dite ontologique (individuelles, collectives, organisationnelles)(El Moustafid, 2014, p. 16).

I.1.6.1 Les connaissances tacites

Ce concept fut développer par Michael Polanyi en 1958 ou il avance que les gens en savent plus qu'ils ne peuvent le dire, En ce sens, il exprime l'idée qu'il n'est pas possible de formuler tout son savoir, qu'il existe une partie non exprimable de notre savoir(*Connaissance tacite* — Wikiberal, s. d.). Généralement difficile à formalisés ce sont toutes ces connaissances individuelles ou collectives immatérielles tel que les habilités des uns et des autres, les tours de mains les secrets du métier, les compétences innées ou acquises.

I.1.6.2 Les connaissances explicites

Pour Nonaka et Takeuchi les connaissances explicites sont les connaissances articulées, formalisables et transmissibles via des symboles ou un langage

naturel(El Moustafid, 2014, p. 17), c'est alors quelque chose de tangible et des connaissances objectives qui peuvent être enregistrer grâce à l'outil informatique et facilement transférables.

I.1.6.3 Les connaissances individuelles

C'est tout le savoir, savoir-faire, les compétences et expériences détenues par chaque individu au sein de l'entreprise, elles peuvent soit être individuelles tacites ou individuelles explicites.

I.1.6.3.1 Individuelles tacites :

Elles se manifestent dans des talents, des habilités, des tours de mains individuels et de croyances.(Boughzala & Ermine, 2004, p. 36)

I.1.6.3.2 Individuelles explicites :

Elles s'expriment sous forme de discours, de métaphores, d'analogies, de représentations schématiques, ou se matérialisent sous forme de notes personnelles consignés sur des feuilles volantes ou des carnets de notes.(Boughzala & Ermine, 2004, p. 36)

I.1.6.4 Les connaissances collectives

C'est l'ensemble des connaissances, compétences et expériences créées, stockées et partagées dans l'entreprise accessibles et utilisables pour tous. La production de ces connaissances sont le fait d'un apprentissage collectif et un ensemble de personnes rompues à travailler ensemble et accomplir des tâches collectives.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 40)

I.1.6.5 Les connaissances organisationnelles

C'est l'historique de l'entreprise, ses valeurs, son expertise ainsi que son positionnement à travers son parcours. Pour Nonaka et Takeuchi « c'est la capacité d'une entreprise considérée dans son ensemble, de créer de nouvelles connaissances, de les disséminer au sein de l'organisation et de leur faire prendre corps dans les différents produits, services du système ».(Candia, s. d., p. 24)

La connaissance est toujours initiée par un individu, et c'est l'interaction au sein du groupe qui permet d'élever les connaissances individuelles au niveau de l'organisation. Ce processus est possible par l'emploi du dialogue, de la discussion, de l'échange d'expérience et l'observation.(Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005)

I.1.7 Ascension du rôle de la connaissance dans la GRH

L'importance accordée par les entreprises à la gestion des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé lentement dans la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction Ressources humaines et est reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.(Peretti, 2013, p. 6)

Le rôle de la connaissance dans la GRH a évolué significativement au fil du temps. Initialement, la GRH visait des objectifs fonctionnels tels que l'attraction de candidats qualifiés, le maintien d'employés performants, l'accroissement de la motivation et le développement des compétences des employés, pour prendre une dimension plus stratégique à partir des années 1990(*L'évolution de la fonction RH (vitrine.L'évolution de la fonction RH) - XWiki, s. d.*).

La connaissance est devenue un élément central de la GRH, permettant aux professionnels de la fonction de jouer un rôle stratégique au sein des organisations, en effet pour prendre cette dimension stratégique les entreprises doivent capitaliser sur les connaissances qui sont un facteur clé de succès et qui offre un avantage compétitif, dans un environnement complexe et turbulent le savoir devient un pouvoir ainsi est justifier la course à l'information et à la connaissance.

I.2 SECTION 02 : généralités et théories sur le management des connaissances.

Le management des connaissances englobe plusieurs dimensions, pratiques et processus visant à valoriser le capital immatériel d'une entreprise avec l'exploitation des ressources dont elle dispose.

I.2.1 Différentes définitions du management des connaissances :

- Busch (2008, p.17) défini la GC comme « le processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances ».(El Moustafid, 2014, p. 34)
- La GC est « le processus par lequel une entreprise utilise son intelligence collective pour atteindre ses objectifs stratégiques ».(El Moustafid, 2014, p. 34)
- Pour Serge Ariès la Gestion des connaissances c'est toutes les actions visant à répondre à la problématique de la sauvegarde, du partage et de l'évolution des savoir-faire et des connaissances dans le but d'optimiser les activités de

l'organisation, c'est ainsi répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble.(Mohamed, 2015)

- Pour Rose Dieng-Kuntz le management des connaissances c'est le management des ressources de connaissances d'une organisation pour faciliter l'accès, le partage, et la réutilisation de ces connaissances explicites ou tacites, individuelles ou collectives, avec un objectif patrimonial de capitalisation.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 237)
- Le management des connaissances s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise en permettant d'identifier, de collecter et d'organiser les connaissances et savoir-faire acquis par les individus dans l'organisation, pour mieux les restituer et pouvoir les partager.(*Le_management_des_connaissances.pdf*, s. d.-a)
- Pour Nonaka le management des connaissances est un processus qui implique la création, le partage, l'utilisation et le stockage des connaissances au sein d'une organisation pour favoriser l'innovation et améliorer la performance.(*La connaissance créatrice - Ikujiro Nonaka , Hirotaka Takeuchi ,... - Librairie Eyrolles*, s. d.)

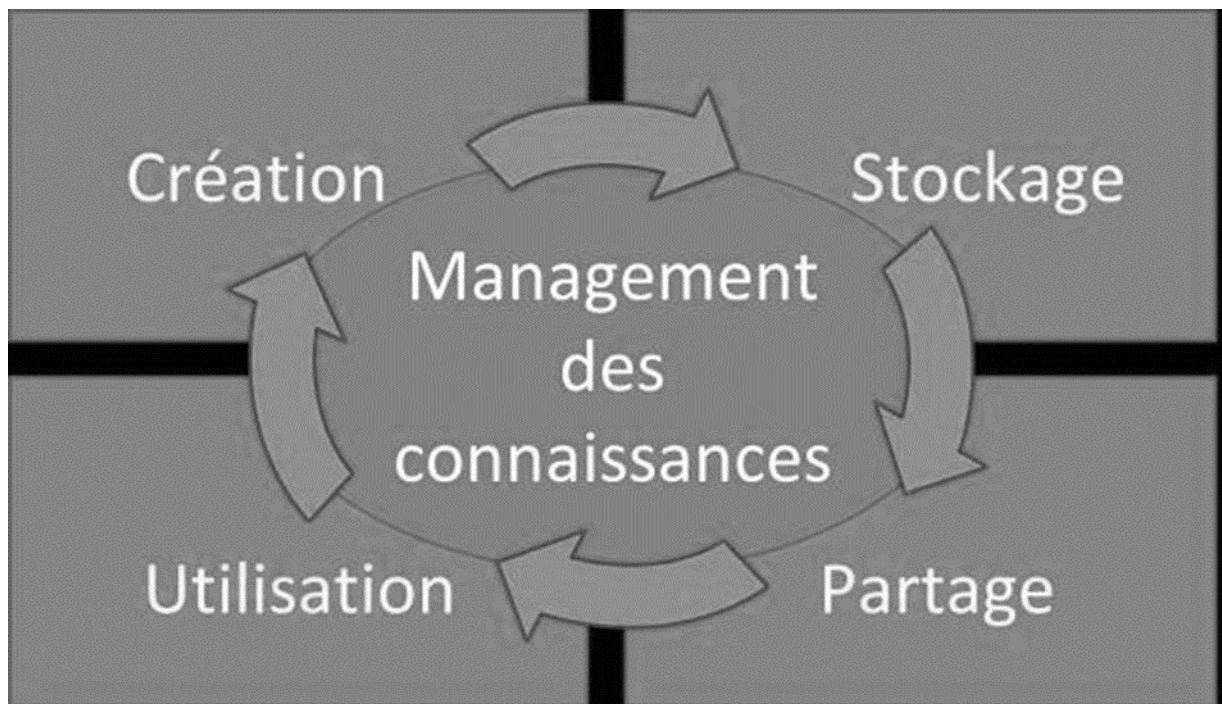
I.2.2 Les objectifs du management des connaissances.

Les objectifs du management des connaissances sont d'améliorer la performance de l'entreprise en maîtrisant son domaine d'activité, en créant un avantage concurrentiel, en offrant une meilleure qualité des produits et services, en pérennisant l'entreprise, en gagnant du temps, en assurant une meilleure indépendance et en améliorant l'efficacité productive.

Pour JEAN LOUIS-ERMINE ces objectifs s'articulent autour de trois points clés :

- ❖ **Capitaliser** : Savoir d'où l'on vient, savoir où l'on est, pour mieux savoir où l'on va.
- ❖ **Partager** : C'est passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective.
- ❖ **Créer** : Il s'agit d'innover pour survivre et garantir sa pérennité.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 55)

Figure 3: Activités du management des connaissances.



(Tapissier, 2019, p. 28)

C'est autour de ces activités que s'articulent les objectifs du management des connaissances, en effet la création consiste à innover et créer de nouvelles connaissances à partir d'informations internes ou externes à l'entreprise, le stockage permet la codification des savoirs pour éviter la perte de ces derniers en cas d'oubli ou de départs de personnes détenant le savoir, enfin partager et utiliser les savoirs stockés permet de créer et d'innover davantage.

I.2.3 Les quatre dimensions du management des connaissances

Le management selon les objectifs doit participer à l'identification et la sélection des savoirs stratégiques afférents, et également à l'exploitation des connaissances tout en assurant leur protection.

Le management doit assurer des actions de coaching d'équipe et motiver les salariés à collaborer, en transformant les éventuelles structures verticales "Tayloriennes", en structures horizontales fonctionnant par projet, pour tendre vers une organisation apprenante, et cela par l'identification et structure du management des connaissances en dimensions (Boughzala & Ermine, 2004, p. 45).

I.2.3.1 La dimension économique et stratégique

Son objet est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèlent le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 45)

I.2.3.2 La dimension organisationnelle

Son objet représente l'entreprise, ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences clés, ses processus à valeur ajoutées.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 45)

I.2.3.3 La dimension socio-culturelle

Son objet représente le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leur mode de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir un bon climat de travail.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 45)

I.2.3.4 La dimension technologique

Son objet représente l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en œuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.(boughzala & jean-louis, 2004, p. 46)

I.2.4 Théories et approches sur le management des connaissances

Plusieurs auteurs se sont attelés à définir et théoriser le management des connaissances en partant de problématiques propres à leur conjoncture, chacun dans son domaine d'activité donc chacun sa vision et son angle de vue, et ainsi chacun son approche par rapport à ce domaine mais ils convergent tous sur une idée globale et similaire.

I.2.4.1 La théorie de Nonaka et Takeuchi sur la création de connaissances

Pour développer leurs théories ces deux auteurs ont dû se poser des questions dans le but de cerner leur problématique et développer cette théorie.

- Qu'est-ce que la connaissance ?

- Pour quoi les entreprises japonaises ont-elles connues un tel succès sur les trois dernières décennies XXe siècle ?
- Comment les entreprises japonaises pratiquent-elles l'innovation continue ?
- Comment est créée la connaissance organisationnelle source de l'innovation ?
- A qui est due la création de connaissances ?

C'est durant les années 90s que ce modèle de création de connaissances fut développé par ces deux auteurs, appelé aussi modèle SECI.

Se référant à leur théorie la création de connaissances organisationnelles se fait à travers un processus dynamique impliquant quatre modes de conversions de connaissances.(Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005, p. 11)

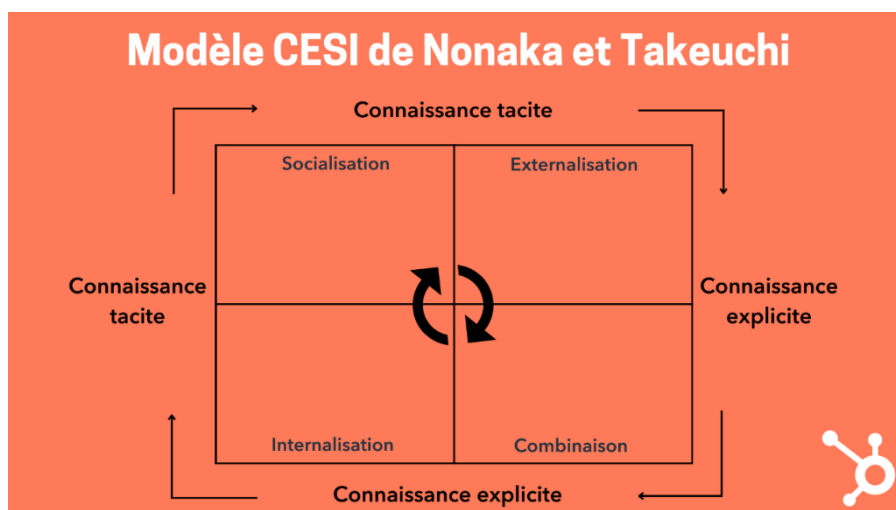
- ❖ **La socialisation** : Conversion de tacite vers tacite, la socialisation est un processus de partage d'expériences créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques. La clé pour acquérir la connaissance tacite est l'expérience, l'observation, l'imitation et la pratique, mais elle peut s'acquérir par le langage, par des discussions constructives.
- ❖ **L'extériorisation** : Conversion de tacite vers explicite, l'extériorisation est un processus d'articulation des connaissances tacites en concepts explicites. C'est un processus qui est la quintessence de la création de connaissances parce que la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles. Elle est déclenchée par le dialogue ou la réflexion.
- ❖ **La combinaison** : Conversion d'explicite à explicite, la combinaison est un processus de systématisation de concepts en un système de connaissances. Ce mode de conversion combine différents corps de connaissances explicites à travers documents, réunions, conversations téléphoniques et les réseaux de communications informatisés, par addition, tri, catégorisation comme dans la construction de banques de données.
- ❖ **L'intériorisation** : Conversion d'explicite vers tacite, l'intériorisation est un processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite. Elle est étroitement liée à l'apprentissage "en faisant". Pour que la connaissance explicite devienne tacite, il est utile qu'elle soit verbalisée ou présentée sous

forme de diagrammes dans des documents, manuels ou récits oraux. La documentation aide les individus à intérioriser ce qu'ils ont eu comme expériences, enrichissant donc leur connaissance tacite. De surcroît, les documents et manuels facilitent le transfert de connaissances explicites vers d'autres personnes, les aidant, de ce fait, à faire indirectement l'expérience des expériences des autres.

Selon Nonaka et Takeuchi, ce processus forme une spirale de création de connaissances s'amplifiant au fur et à mesure ou la connaissance gravit d'un niveau à un autre avec la multiplication d'interactions des connaissances tacites et explicites et permet ainsi à l'entreprise d'innover de manière continue.

Pour cela ils ont mis en place les conditions nécessaires pour réaliser ce plan, tout d'abord il faudrait une intention, c'est à dire une volonté organisationnelle en mettant en place une stratégie bien définie pour conceptualiser le type de connaissances à développés, en deuxième lieu il faut accorder de l'autonomie aux individus pour qu'ils soient motivés à créer et partager, la fluctuation et le chaos créatif pousse les individus à être engagé subjectivement, la redondance permet de renforcer et faciliter l'échange entre la hiérarchie et la base, en fin la diversité interne d'une organisation doit permettre de rencontrer la variété et la complexité de l'environnement afin de faire face aux défis qu'il présente. Pour maximiser la variété, chaque membre de l'organisation doit être assuré de pouvoir accéder rapidement à la plus large variété d'informations qu'il juge nécessaires et ce le plus rapidement possible.(Nonaka & Hirotaka, Takeuchi, 2005, p.

12)



Nonaka, Takeuchi 2005

I.2.4.2 Théorie des réseaux sociaux

Cette théorie étudie la relation entre deux variables à savoir l'individu et l'organisation et non seulement l'individu à lui seul,

La théorie des réseaux sociaux affirme que la connaissance s'échange et se développe dans l'entreprise dans les flux relationnels. Par définition, un réseau est constitué de différents acteurs (individus, organisations, etc.) engagés dans des relations sociales. La structure sociale est pensée à travers les réciprocitys dynamiques entre acteurs ainsi que les positions qu'ils occupent dans le réseau et les rôles qu'ils y assument (Burt, 1992). Pour Granovetter (1985) Le comportement humain dépendrait principalement des caractéristiques structurales et relationnelles propres aux réseaux sociaux dans lesquels les individus sont intégrés. Il serait également dépendant de la position de chaque acteur dans le réseau ainsi que de la qualité des échanges qu'il établit avec les autres membres. Cette théorie prône le fait que, les concepts de liens forts et liens faibles jouent un premier rôle et apportent d'importants éclairages sur la question du partage des connaissances.(Mansour et al., 2014, p. 320).

Ainsi les caractéristiques des réseaux sociaux, comme leur structure et leur composition, influencent significativement la transmission et la création des connaissances au sein des organisations, tout dépend de la nature et de la qualité des relations, alors les réseaux sociaux sont vus comme des canaux permettant le passage et l'échange de connaissances, mais aussi comme un véritable capital social source d'avantage concurrentiel.

I.2.4.3 La théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel en management des connaissances se concentre sur la manière dont les organisations acquièrent, partagent et utilisent les connaissances pour améliorer leurs performances et leur capacité d'innovation et d'adaptation. Elle met l'accent sur la création d'une culture organisationnelle et une culture de partage qui favorise l'apprentissage continu, la collaboration et l'adaptation aux changements. Celle-ci considère que les connaissances sont des actifs stratégiques essentiels et cherche à comprendre comment les organisations peuvent les gérer de manière efficace pour rester compétitives et innovantes.

En favorisant une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage continu, la collaboration et l'innovation, les entreprises peuvent stimuler la création, la diffusion et l'utilisation efficace des connaissances au sein de l'organisation et ce en mettant en œuvre des mécanismes formels et informels d'apprentissage, tels que des communautés de pratique, des sessions de partage de connaissances, des formations internes...etc. (Pesqueux & Durance, 2004),(Leroy.pdf, s. d.)

I.2.4.4 L'approche de la technologie de l'information

Les technologies de l'information jouent un rôle important dans la théorie du management par la connaissance car les systèmes d'information sont utilisés pour synthétiser, pour renforcer et pour accélérer la gestion des connaissances, à grande échelle, à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises. Le dirigeant peut donc s'appuyer sur des systèmes d'information comme les technologies de communication (anciennes ou nouvelles) (Booto Ekionea et al., 2011, p. 259)

Les technologies de l'information telle que les outils de gestion documentaire, les moteurs de recherches et d'indexation, les outils de travail collaboratif, messagerie, visio-conférence permettent à l'entreprise de formaliser, stocker, partager et valoriser les connaissances individuelles et collectives au sein de l'entreprise.

Ainsi les technologies de l'information sont un levier pour l'adoption efficace du management des connaissances.

I.2.4.5 L'approche système d'information

L'interaction entre les experts du domaine, les spécialistes en ingénierie de représentation des connaissances et les outils crée la connaissance. Les plates-formes collaboratives sont des outils essentiels pour les entreprises. En effet, elles permettent une aide à la formalisation de connaissances et à la publication de résultats ou de jeux de données. Les éléments mis en ligne au travers de ces plates-formes doivent pouvoir être accessibles à toutes les catégories de l'entreprise.

Cette approche souligne la nécessité de concevoir des systèmes d'information numériques efficaces, tant sur le plan technologique qu'organisationnel, pour permettre aux acteurs de l'entreprise d'obtenir les informations nécessaires à leurs tâches. Ainsi cette approche prend en considération la dimension organisationnelle, humaine et technologique de l'entreprise.

Cette dernière dépersonnalise l'information pour la rendre utilisable par tous, grâce à une codification partagée et comprise par la collectivité. (*Le_management_des_connaissances.pdf*, s. d.-b, p. 10) (Leclerc & Savonnet, 2012, p. 1)

I.2.4.6 L'approche tactique

L'approche tactique en management des connaissances se concentre principalement sur les aspects organisationnels pour optimiser le management des connaissances afin d'atteindre des objectifs spécifiques au sein de l'entreprise, et ceci en se dotant d'un système interne de gestions des connaissances pratiques en créant des mécanismes et plateformes de partage de connaissances, l'utilisation de l'outil technologique, valorisation des savoirs et savoirs faire des collaborateurs, création d'une culture de partage et d'apprentissage continu et le développement des communautés pratiques en favorisant la création de groupes de travail collaboratifs ou les employés échangent connaissances et compétences pour innover (Ermine, 2003).

I.2.4.7 L'approche systémique

Cette approche préconise un système de management qui évolue suivant les contraintes de l'entreprise, elle est contingente et suppose une adaptation permanente de l'entreprise. Celle-ci met l'accent sur la manière dont les différents éléments et acteurs interagissent pour créer un système cohérent et performant, dont le but est la création et partage de connaissances avec efficacité (*Le_management_des_connaissances.pdf*, s. d.-b, p. 11)

Conclusion :

La connaissance a pris une place de plus en plus centrale dans les organisations modernes, devenant une véritable source d'avantage concurrentiel. Ce chapitre a exploré en profondeur comment la GRH a dû s'adapter à cette nouvelle donne, en mettant l'accent sur la gestion des connaissances et le développement du capital humain. Tout d'abord, nous avons constaté que le management des connaissances a entraîné un changement de paradigme dans la façon dont les entreprises perçoivent et gèrent leurs ressources humaines. Les employés ne sont plus seulement considérés comme des coûts à minimiser, mais comme des atouts stratégiques porteurs de compétences et de savoirs précieux.

Dès lors, attirer, former et retenir les meilleurs talents est devenu un enjeu crucial. Pour y parvenir, les organisations ont dû repenser leurs pratiques RH, en adoptant des approches tournées vers le développement continu des compétences et la transmission des connaissances. La formation professionnelle, le mentorat, les communautés de pratique et la gestion des carrières ont pris une importance renouvelée. En parallèle, de nouveaux outils et systèmes de gestion des connaissances ont vu le jour pour capitaliser sur l'expertise collective. Cependant, ce virage vers une GRH orientée connaissances n'a pas été sans défis, des obstacles comme la résistance au changement, la difficulté à mesurer le capital intellectuel ou encore les enjeux de confidentialité et de propriété des savoirs sont rencontrés.

En définitive, ce chapitre a dressé un tableau de ce qu'est la connaissance en montrant ses nombreuses facettes et caractéristiques ainsi que leurs implications pour la GRH. À l'avenir, on peut s'attendre à ce que cette tendance s'accélère, avec l'émergence de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle qui viendront bousculer nos modes de travail et d'apprentissage. Une GRH agile et tournée vers l'innovation sera plus que jamais indispensable.

Chapitre II : Le management des connaissances et la performance des RH.

Dans l'économie actuelle, fortement axée sur le savoir et l'innovation, la capacité des entreprises à gérer efficacement leurs connaissances est devenue un facteur déterminant de compétitivité et de performance. Le management des connaissances, qui vise à identifier, capturer, partager et appliquer les savoirs stratégiques d'une organisation, est désormais perçu comme un levier essentiel de création de valeur. Cependant, les connaissances cruciales d'une entreprise résident principalement dans les compétences et l'expérience de ses ressources humaines.

Dès lors, il apparaît une intersection stratégique évidente entre le management des connaissances et la gestion des ressources humaines. Ce chapitre se propose d'explorer en détail cette relation étroite et d'analyser en quoi une démarche structurée de gestion des connaissances peut impacter positivement la performance de la fonction RH et inversement. Nous verrons que non seulement le management des connaissances repose en grande partie sur des processus RH efficaces, mais qu'il offre également de puissants leviers pour améliorer de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines. Dans un premier temps, nous allons introduire la performance RH revoir les indicateurs de mesure de cette performance ainsi que les outils servant à cela, dans un second temps, nous analyserons les bénéfices d'une approche management des connaissances intégrée sur différents processus RH, en déterminant le lien entre les deux variables et l'impact qu'a le management des connaissances sur la performance RH, nous identifierons également les principaux défis et obstacles à relever pour tirer le meilleur parti de cette approche, résistance au partage des connaissances, difficulté à convertir les savoirs tacites, nécessité d'aligner système de gestion des connaissances et processus RH, etc. Nous étudierons les facteurs clés de succès de cette dernière à l'instar d'une vision stratégique claire, culture d'apprentissage, dispositif d'incitation au partage des savoirs, approche participative, etc.

En définitive, ce chapitre vise à démontrer que le management des connaissances et la performance RH sont intimement liés et se renforcent mutuellement. Une entreprise qui saura conjuguer ces deux leviers de manière cohérente et alignée sur ses objectifs stratégiques bénéficiera d'un avantage concurrentiel durable dans l'économie du savoir actuelle.

I.3 Section 01 : La performance des ressources humaines.

Après définition de celle-ci nous aurons à voir les outils d'aide à la performance, ainsi que les indicateurs de performance.

I.3.1 Définition de la performance des ressources humaines :

La performance des ressources humaines fait référence à l'efficacité et à l'efficience avec lesquelles les employés d'une organisation accomplissent leurs tâches et atteignent les objectifs fixés. C'est un concept multidimensionnel qui englobe la productivité individuelle et collective, les compétences et capacités des employés, leur engagement et motivation, la qualité du recrutement, de la formation et du développement des talents, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise, une gestion efficace des talents visant à identifier, développer et retenir les meilleurs éléments, un environnement de travail sain et stimulant, ainsi que des systèmes d'évaluation et de rémunération équitables basés sur la performance. La performance des ressources humaines impacte directement la productivité, la rentabilité et la compétitivité d'une organisation. C'est pourquoi les entreprises accordent une grande importance à l'optimisation de la gestion des ressources humaines pour créer une culture de performance afin de tirer le meilleur parti de leur capital humain, en améliorant constamment les différentes composantes de la performance RH.(dessler, 2017)

I.3.2 Outils de mesure de la performance

Ces derniers permettent d'évaluer l'efficacité et les résultats des actions menées par la fonction des ressources humaines dans les entreprises et dans notre cas du management des connaissances, en mesurant des aspects tels que la productivité des salariés, l'engagement et la satisfaction des collaborateurs, le développement des employés, la gestion des compétences, l'attractivité de l'organisation, et d'autres critères pertinents pour évaluer la performance globale de la fonction RH, et parmi ces outils on retrouve principalement les suivants.

I.3.2.1 Les indicateurs de performance clé KPI

Les KPI peuvent être de différents types, tels que les KPI financiers, opérationnels, stratégiques, et des ressources humaines, ils ont pour objectif de mesurer quantitativement et évaluer les performances des processus de l'entreprise et suivre la

progression organisationnelle, permettant ainsi une gestion efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixés préalablement par l'entreprise. (Asana, 2024)

I.3.2.2 L'analyse statistique comparative

L'analyse statistique comparative est un outil essentiel pour mesurer la performance des ressources humaines. Cette méthode permet de comparer des données quantitatives sur la performance passée et présente des employés, telles que le niveau de productivité du travail, la rentabilité, le volume des ventes, et l'innovation. En utilisant des outils d'analyse statistique comparative, les entreprises peuvent évaluer objectivement l'impact des pratiques RH sur les résultats et prendre des décisions éclairées pour améliorer l'efficacité du management des connaissances en particulier et celle de la GRH en générale.

I.3.2.3 L'échantillonnage

L'échantillonnage est un outil crucial pour mesurer la performance des ressources humaines. Il permet de sélectionner un groupe représentatif d'individus ou d'éléments à partir d'une population plus large pour évaluer divers aspects de la performance RH. En utilisant des techniques d'échantillonnage appropriées, les entreprises peuvent obtenir des données significatives sur les pratiques de gestion des ressources humaines et leur impact sur la performance organisationnelle. Ces données peuvent ensuite être analysées pour identifier les inducteurs de performance, optimiser les actions correctrices, et proposer de nouveaux projets visant à améliorer l'efficacité et l'efficiency des ressources humaines. Hermann Guy LISHOU, 2009

I.3.2.4 L'observation personnelle ou centres d'évaluation

L'observation personnelle est un outil de mesure de la performance des ressources humaines qui consiste à observer directement les employés dans leur environnement de travail pour évaluer leur comportement, leurs compétences et leur contribution à l'organisation. Cette méthode permet de collecter des informations précises sur les habilités et les faiblesses des employés, ce qui peut aider les gestionnaires à identifier les domaines qui nécessitent amélioration et à mettre en place des stratégies pour améliorer la performance globale de l'entreprise. (Douayri, 2016, p. 140)

I.3.2.5 Les logiciels de gestion de performance

En tant qu'outil de mesure de la performance des ressources humaines, ces logiciels offrent des fonctionnalités avancées pour évaluer et suivre les performances des employés, gérer les objectifs individuels et collectifs, ainsi que fournir des feedbacks réguliers. En utilisant ces outils, les entreprises peuvent collecter des données précises sur les réalisations, les compétences, et les comportements des employés, ce qui permet une évaluation objective de leur contribution à l'organisation. En résumé, les logiciels de gestion de la performance offrent une approche structurée et efficace pour mesurer, analyser et améliorer la performance des ressources humaines au sein d'une organisation. (c.soulages, 2020)

I.3.2.6 Comptabilité générale et comptabilité analytique

La comptabilité générale fournit une vision annuelle et classée des données comptables de l'entreprise, notamment les coûts liés aux ressources humaines (salaires, charges sociales, formation, etc.). Elle permet de suivre l'évolution de ces coûts dans le temps et de les comparer au budget prévisionnel. La comptabilité analytique, quant à elle, analyse en détail les coûts induits par chaque activité, produit ou service de l'entreprise, à intervalles réguliers (trimestriel, semestriel). Elle ventile les coûts RH par département, projet ou processus, ce qui permet d'identifier les inducteurs de performance et d'optimiser la gestion des ressources humaines.(CICERO, 2011)

En combinant ces deux outils l'entreprise peut calculer les ratios de performance de RH comme le cout par employé et la valeur ajoutée par chacun d'eux, et ainsi prendre des décisions optimales pour améliorer la performance RH.

I.3.3 Les indicateurs de performance des RH

I.3.3.1 Satisfaction des salariés

La satisfaction des salariés est l'un des indicateurs clés de performance pour les ressources humaines, car elle reflète directement le bien-être et l'engagement des employés envers l'entreprise. Des employés satisfaits sont généralement plus productifs, motivés et ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation, réduisant ainsi les coûts liés au roulement de personnel. De plus, un niveau élevé de satisfaction contribue à créer un environnement de travail positif, favorisant la collaboration et le travail d'équipe. Cela rend également l'entreprise plus attractive pour les nouveaux talents lors du recrutement. Dressler, 2016.

Par ailleurs, des employés satisfaits ont tendance à offrir un meilleur service à la clientèle, ce qui peut améliorer la satisfaction et la fidélité des clients. La satisfaction des salariés peut être mesurée à travers diverses méthodes d'évaluation, permettant ainsi aux ressources humaines de surveiller et d'améliorer continuellement les conditions de travail. En définitive, veiller à la satisfaction des employés est essentiel pour le succès à long terme d'une organisation, car elle influe sur la productivité, la rétention des talents, le service à la clientèle et l'image de marque employeur.

I.3.3.2 Taux de turn-over

Le taux de turn-over, ou taux de roulement du personnel, est un indicateur clé de performance pour les ressources humaines. Il mesure le pourcentage d'employés qui quittent volontairement ou involontairement l'entreprise sur une période donnée, généralement une année.

Un taux de turn-over élevé peut être coûteux pour une entreprise en raison des coûts associés au recrutement, à la formation et à la perte de productivité lorsque des postes clés sont vacants. Cela peut également nuire au moral des employés restants et à la continuité des opérations.

D'un autre côté, un certain niveau de roulement peut être sain, apportant de nouvelles idées et compétences. Mais un taux trop élevé peut indiquer des problèmes sous-jacents tels qu'une mauvaise gestion, un faible engagement des employés ou des problèmes de rémunération/avantages sociaux.

Les RH analysent le taux de turn-over par service, niveau hiérarchique, ancienneté, etc. pour identifier les tendances et les causes profondes. Des mesures peuvent alors être prises pour améliorer les conditions de travail, la formation, la rémunération ou d'autres facteurs contribuant à la rétention des employés.

I.3.3.3 Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est un autre indicateur clé de performance important pour les ressources humaines. Il mesure le pourcentage de journées de travail perdues en raison des absences des employés, qu'elles soient justifiées (maladie, accident, etc.) ou injustifiées, sur une période donnée.

Un taux d'absentéisme élevé peut avoir un impact négatif sur la productivité et la rentabilité d'une entreprise. Il entraîne des perturbations dans les opérations, une surcharge de travail pour les autres employés et des coûts supplémentaires liés au remplacement temporaire du personnel absent.

Les RH analysent généralement le taux d'absentéisme par service, catégorie d'employés, motifs d'absence, etc. afin d'identifier les tendances et les problèmes potentiels. Un taux anormalement élevé peut indiquer des problèmes de moral, de santé, de sécurité ou d'équilibre travail-vie personnelle au sein de l'entreprise.

Pour réduire l'absentéisme, les RH peuvent mettre en place des politiques et programmes visant à améliorer les conditions de travail, la motivation des employés, la flexibilité des horaires, l'accès aux soins de santé, etc. Un suivi régulier et des mesures correctives permettent de gérer ce problème coûteux.

En définitive, le taux d'absentéisme est un KPI essentiel qui aide les RH à évaluer l'engagement, la satisfaction et le bien-être des employés, ainsi qu'à identifier et résoudre les problèmes sous-jacents avant qu'ils n'affectent gravement la performance de l'entreprise.

I.3.3.4 Productivité et rentabilité de l'entreprise

La productivité et la rentabilité de l'entreprise sont effectivement des indicateurs clés de performance, importants pour les ressources humaines, car ils reflètent l'impact direct de la gestion des talents sur les résultats financiers de l'organisation.

La productivité mesure le rendement ou la production par rapport aux intrants ou ressources utilisées, comme la main-d'œuvre. Une productivité élevée signifie que l'entreprise maximise l'efficacité de ses employés pour générer des résultats supérieurs avec les mêmes ressources.

La rentabilité, quant à elle, fait référence aux bénéfices ou au rendement financier généré par l'entreprise par rapport à ses revenus ou investissements. Une forte rentabilité indique une gestion efficace des coûts et une capacité à générer des profits durables.

Les RH jouent un rôle crucial dans l'amélioration de ces indicateurs en s'assurant que l'entreprise dispose des talents, compétences et motivations appropriés au sein de sa main-d'œuvre. Cela implique un recrutement et une sélection efficaces, une formation

et un développement continu, des programmes de rémunération incitatifs, ainsi qu'un environnement de travail favorable à l'engagement et à la performance des employés.

En surveillant étroitement la productivité et la rentabilité, les RH peuvent évaluer l'efficacité de leurs stratégies de gestion des talents et apporter les ajustements nécessaires pour soutenir la croissance et la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

I.3.3.5 Taux de rétention

Le taux de rétention est l'un des indicateurs clés de performance privilégié par les ressources humaines, car il reflète directement la capacité d'une entreprise à conserver ses talents sur le long terme. Il mesure le pourcentage d'employés qui demeurent au sein de l'organisation sur une période donnée, généralement une année. Un taux de rétention élevé signifie que l'entreprise parvient efficacement à fidéliser son personnel, réduisant ainsi les coûts importants liés au roulement, tels que les dépenses de recrutement, de formation et les pertes de productivité. Un niveau de rétention élevé est généralement synonyme d'un environnement de travail attrayant, offrant des perspectives de carrière intéressantes et un bon moral des employés.

Le taux de rétention varie souvent selon les groupes d'employés, permettant aux ressources humaines d'identifier et de résoudre les problèmes de rétention plus spécifiques. Améliorer ce taux passe par l'optimisation des conditions de travail, des rémunérations, des formations, de la reconnaissance et de l'équilibre vie professionnelle/personnelle. Retenir les talents clés est essentiel pour préserver l'expertise, la productivité et les performances de l'entreprise, lui conférant ainsi un avantage concurrentiel durable sur le marché.

I.3.3.6 Flexibilité des salariés

La flexibilité des salariés est devenue un indicateur de performance crucial pour les ressources humaines, notamment dans le contexte économique et commercial actuel en constante mutation. Cet indicateur reflète la capacité des employés à s'adapter rapidement aux changements, à acquérir de nouvelles compétences et à prendre en charge de nouvelles tâches ou responsabilités en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise. Une main-d'œuvre flexible permet à l'organisation de réagir plus efficacement aux fluctuations de la demande, aux nouvelles tendances du marché et aux défis concurrentiels. Elle facilite également le redéploiement agile des talents et des

ressources selon les priorités stratégiques, l'adoption des nouvelles technologies et processus, ainsi que la saisie proactive des opportunités commerciales émergentes.

En outre, la flexibilité des employés améliore considérablement la résilience et la pérennité de l'entreprise face aux perturbations et changements imprévisibles. Pour cultiver cette flexibilité, les ressources humaines mettent en place des programmes de formation continue, encouragent le développement de compétences transversales, promeuvent une culture d'apprentissage permanent et définissent des descriptions de postes plus larges. Une main-d'œuvre polyvalente et agile constitue ainsi un avantage concurrentiel majeur, permettant à l'entreprise de s'adapter continuellement aux conditions mouvantes du marché.

I.3.3.7 Efficacité de la formation

Elle fait référence à la qualité de formation dispensée aux employés, c'est ainsi mesurer l'impact de cette dernière par rapport aux objectifs de formation mis en place préalablement. Pour se faire on s'appuie sur différents indicateurs de réussite telle que la mesure du taux de participation, la satisfaction vis-à-vis de la formation suivie, l'amélioration des pratiques et l'augmentation du rendement des collaborateurs.(Granger, 2024)

I.3.3.8 Délai de recrutement

Cela fait référence au laps de temps dans lequel le processus de recrutement est mis en place et exécuté, pour minimiser ce dernier il faudrait bien définir la procédure de recrutement en se basant sur les besoins de l'entreprise, de fluidifié la communication entre l'organisme de recrutement et le candidat, réduire les délais de réponses entre les différentes étapes.

I.4 Section 02 : Le management des connaissances comme variable indispensable à la performance des RH

I.4.1 Lien entre le management des connaissances et performance des RH.

Les pratiques de gestion des connaissances ont un impact direct sur la performance des ressources humaines, en favorisant le développement des compétences, la valorisation des savoir-faire, et en facilitant l'innovation et la

coopération au sein de l'entreprise. Ainsi, la gestion efficace des connaissances contribue à améliorer la performance des employés et de l'entreprise dans son ensemble en favorisant la création de valeur et l'adaptation aux environnements changeants des acteurs qui composent l'entreprise pour une meilleure flexibilité. (Louati & Hikkerova, 2016), en effet avec la formation et le développement des connaissances ainsi que les compétences des employés ajoutant à cela la capitalisation des connaissances avec la sauvegarde, le partage et la création de connaissances font que les ressources humaines soient dotés de ce qui est nécessaire pour qu'elles soient performantes.

I.4.2 Impacts du management des connaissances sur la productivité et l'innovation des RH.

Afin de rester compétitives les entreprises se doivent d'avoir une capacité d'innovation, pour non pas subir les changements économiques, sociaux et environnementaux mais au contraire les prévoir et les anticiper. En dépit de la recrudescence des travaux sur l'innovation managériale, la question de sa relation avec le management des connaissances, comme levier à sa génération et à son développement, demeure problématique pour les entreprises (Birkinshaw, *et al.*, 2008 ; Dubouloz, 2013 ; Damanpour, 2014), toutefois le management des connaissances comporte en lui des dimensions qui sont facilitatrices pour l'innovation managériale. En effet développer les compétences et le savoir-faire des employés, en favorisant la formation, le partage des connaissances et le travail collaboratif. Cela permet de combiner les connaissances individuelles pour créer de nouvelles connaissances et améliorer le processus d'innovation, animer des équipes de manière à ce que l'innovation devienne un élément naturel de la culture et de l'activité de l'entreprise. Cela implique de créer un environnement propice au dialogue, à l'interaction et à la réflexion constructive. Mettre en place des outils de travail collaboratif qui stimulent l'action créative des acteurs et favorisent l'innovation managériale et organisationnelle, identifier et valoriser les connaissances critiques détenues par les employés, en les motivant à les partager, afin d'éviter leur perte en cas de départ. (Laid Talbi, 2018)

L'objectif premier de la démarche de gestion des connaissances est de contribuer à des résultats tangibles et chiffrés qui se traduisent par une réduction des coûts, et une productivité accrue des ressources humaines, avec la stimulation et la

motivation des RH combiné à leur capacité d'adaptation, d'innovation et de travail collaboratif ils deviennent plus productifs.(Louati & Hikkerova, 2016)

En résumé, une gestion efficace des connaissances et des compétences du capital humain est reconnue comme un puissant levier pour booster les activités d'innovation et de mise en œuvre de nouveaux produits ou services, contribuant ainsi à la productivité des RH et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

I.4.3 Impacts du management des connaissances sur l'adaptation au changement des RH.

Le management des connaissances, en s'appuyant sur une bonne gestion des ressources humaines, permet de réduire la résistance au changement en assurant une meilleure communication et préparation des employés, de favoriser l'apprentissage organisationnel et l'innovation, essentiels pour s'adapter aux changements de l'environnement, ainsi que d'améliorer la performance globale de l'entreprise en capitalisant sur les connaissances et compétences de ses employés et techniques.

Le management des connaissances peut aider les ressources humaines à s'adapter aux changements de plusieurs techniques et manières comme une bonne communication, en effet une bonne gestion des connaissances, associée à une communication efficace, peut réduire la résistance au changement en assurant une meilleure préparation et communication avec les employés.(chalal, 2017)

Plus que cela on retrouve la formation et l'accompagnement ou le management des connaissances permet de définir des programmes de formation adaptés aux nouveaux besoins, aidant ainsi les employés à acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter aux situations et conjonctures auxquelles ils sont confrontés. En favorisant l'apprentissage organisationnel et l'innovation, le management des connaissances aide les ressources humaines à s'adapter aux évolutions de l'environnement et à être plus réactives face aux variations internes et externes de leur environnement. En capitalisant sur les connaissances et compétences des employés, le management des connaissances contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise, renforçant ainsi sa capacité humaine et financière à s'adapter aux changements.(Louati & Hikkerova, 2016).(Zerga & Nekkal, 2022, p. 602)

En résumé, le management des connaissances joue un rôle crucial et contribue significativement en aidant les ressources humaines à s'adapter et être flexible en facilitant la communication, en offrant des formations adaptées, en favorisant l'innovation et l'apprentissage, et en améliorant la performance globale de l'entreprise.

I.4.4 Impacts du management des connaissances sur la culture des RH.

L'impact du MC sur la culture des RH se caractérise à travers l'accès à l'information et l'autonomie des employés, la gestion des connaissances permet de centraliser et rendre facilement accessibles les informations et connaissances clés pour les employés, cela favorise une culture d'accès rapide à l'information et d'autonomie des employés dans la recherche de réponses. Cela réduit la frustration et la charge de travail. En plus de ça le MC encourage le partage des connaissances en créant une culture organisationnelle favorisant le partage des connaissances et l'apprentissage continu avec des mécanismes et des stimulations, Cela nécessite le développement d'un leadership des managers pour communiquer les avantages du partage d'informations et de connaissances. (*Pourquoi la gestion des connaissances RH est si importante pour votre entreprise*, 2019)

L'environnement culturel de l'entreprise, notamment l'appropriation des technologies de l'information et la perception des managers envers la gestion des connaissances, a un effet modérateur important, une culture ouverte au partage transversal des connaissances favorise la réussite de la gestion des connaissances. (*La gestion des connaissances*, 2024)

En résumé, la gestion des connaissances a un impact positif sur la culture organisationnelle en encourageant l'accès à l'information, l'autonomie des employés et le partage des connaissances. Mais elle est aussi fortement influencée par la culture existante, nécessitant un changement culturel soutenu par le leadership

I.4.5 Indicateurs pour évaluer l'efficacité du management des connaissances dans les RH

Afin d'évaluer l'efficacité du management des connaissances il faudrait se baser sur des indicateurs pertinents quant à cette efficacité, en effet il y a des variables qui reflètent l'impact qu'a le MC sur l'entreprise en générale et les employés en particulier,

mais encore il faudrait d'abord cerner les objectifs attendus de l'application du management des connaissances parmi lesquels on peut citer, l'amélioration de la vitesse d'accès à l'information, la réduction des impacts en cas de départs planifiés ou non, l'augmentation du partage de l'information et de la coopération entre les services, réduction des coûts et délais, augmentation de la productivité, l'amélioration des facultés d'innovation et de flexibilité.

Quand on pense à des indicateurs d'efficacité et de performance on pense essentiellement comme le fait la plupart des entreprises, au chiffre d'affaire, aux bénéfices réalisés, au profit et au volume de vente de nouveaux produits, mais dans le cas du management des connaissances ces indicateurs ne témoignent pas directement de sa réussite et de son efficacité et pour se faire il faut allier des mesures proactive et à posteriori, ainsi on pourrait déceler ces quelques indicateurs.(CICERO, 2011)

- Taux de partage de connaissances : Ce taux mesure la fréquence et l'ampleur avec laquelle les employés partagent leurs connaissances et compétences avec leurs collègues.
- Nombre de formations et de transferts de compétences : Le nombre de formations et de transferts de compétences effectués au sein de l'entreprise reflète l'efficacité de la gestion des connaissances pour améliorer les compétences des employés.
- Taux de rétention des employés : Un taux élevé de rétention des employés indique que les employés sont satisfaits de leur travail et que les pratiques de gestion des connaissances contribuent à leur satisfaction et à leur engagement.
- Nombre de projets et initiatives impliquant la collaboration inter fonctionnelle : Le nombre de projets et initiatives qui impliquent la collaboration inter fonctionnelle reflète l'efficacité de la gestion des connaissances pour encourager la collaboration et l'innovation.
- Taux de satisfaction des employés : La satisfaction des employés est un indicateur clé de l'efficacité du management des connaissances. Les employés doivent sentir que leurs compétences sont valorisées et qu'ils ont accès aux ressources nécessaires pour accomplir leur travail.
- Nombre de brevets et de produits nouveaux déposés : Le nombre de brevets et de produits nouveaux déposés est un indicateur de l'innovation et de la créativité qui peuvent être stimulées par la gestion efficace des connaissances.

- Taux de réduction des coûts de formation : Un taux de réduction des coûts de formation indique que les pratiques de gestion des connaissances ont permis d'améliorer l'efficacité de la formation et de réduire les coûts.
- Nombre de leaders et de mentors formés : Le nombre de leaders et de mentors formés reflète l'efficacité de la gestion des connaissances pour développer les compétences des employés et améliorer la gestion
- Mesure de l'efficacité des actions de sensibilisation : Pour percevoir le degré de sensibilisation des RH on peut s'appuyer sur les indicateurs comme le taux de connaissance des outils de partage de l'information, le taux de respect des règles de documentation, le taux de connaissance des modalités d'accès à l'information et le nombre de connexion aux portails d'information internes.
- Evaluation des comportements : il est difficile d'appréhender le comportement des uns et des autres dans un environnement de travail mais ce dernier est le reflet de la motivation et du travail de cohésion au sein de l'entreprise alors on essaye de le faire avec des mécanismes réalistes comme la mesure du taux de participation à des actions de gestion de la connaissance le nombre de présentations innovantes réalisées et le nombre de comités techniques, d'équipes projets constitués, oui il est difficilement quantifiable mais peut être apprécié.(CICERO, 2011)

I.4.5.1 Facteurs de succès du management des connaissances.

Ce sont des facteurs ou paramètres nécessaires pour assurer le succès continu d'une organisation et ces facteurs représentent les domaines de gestion auxquels une attention particulière et continue doit être accordée pour obtenir une performance élevée. En termes de gestion des connaissances, ils peuvent être également considérés comme les activités et les pratiques qui devraient être prises en compte pour assurer la réussite de la mise en place de la gestion des connaissances.(Meda Adama, 2017, p. 13)

Il est difficile de classer ces facteurs par ordre d'importance mais on peut les regrouper en trois dimensions, les facteurs techniques (FT), les facteurs organisationnels (FO), les facteurs humains (FH).

- Facteurs techniques : ce sont les TIC ou les NTIC qui sont considérés comme étant des facteurs techniques, celles-ci jouent un rôle essentiel dans le succès de la gestion des connaissances. Ainsi, l'utilisation des bases de données, des plates-formes et

réseaux de connaissances, d'Internet, d'intranet, de gestion de relation client permet d'acquérir, de transformer, de distribuer et d'intégrer des connaissances.

D'après Hendricks (1999), les TIC ont une influence directe et indirecte sur le partage de l'information en accomplissant les quatre fonctions suivantes : l'élimination des obstacles, l'obtention d'information en fournissant des canaux de réception, la correction des flux de processus et l'identification des sources de connaissances, elles faciliteraient aussi la recherche d'information, la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation. Elles donnent aussi aux entreprises l'opportunité de diffuser en interne les connaissances acquises dans les relations inter-firmes pour renforcer les capacités d'innovation. Pour cela, elles doivent être simples, faciles à utiliser et prêtes à satisfaire les besoins des utilisateurs.(Meda Adama, 2017, p. 14)

- Facteurs organisationnels : ces facteurs combinent entre les infrastructures, la culture et la stratégie de gestion des connaissances.

Les infrastructures organisationnelles visent à nommer un responsable chargé de la gestion des connaissances, à organiser les rôles et responsabilités pour l'exécution des tâches et la prise d'initiatives de gestion des connaissances (Wong & Aspinwall, 2005). Elle consiste pour Davenport et al. (1998), à définir un ensemble de rôles et à mettre sur pied des équipes pour effectuer des tâches liées aux connaissances. La coordination de ces rôles et le développement des équipes spécialisées permettent d'adopter et d'organiser plus efficacement les opérations de gestion des connaissances.

La culture organisationnelle peut être considérée comme des croyances, des valeurs, des normes, et des coutumes sociales qui régissent le comportement et les actions des individus dans une organisation, pour (Sedighi et Zand, 2012) elle permet le développement d'une culture de collaboration et d'échange, d'un environnement de confiance entre les salariés pour la création et la diffusion des connaissances.

La stratégie connaissances montre comment une organisation peut déployer ses capacités et ressources pour réaliser ses objectifs de gestion des connaissances, Elle concerne aussi le développement d'une vision partagée, l'implication et le soutien de tous les employés dans la gestion des connaissances. Pour cela, elle doit être bien intégrée à la stratégie de l'organisation et se focaliser sur sa compétence fondamentale.(Meda Adama, 2017, p. 15)

- Facteurs humains : cette dimension englobe le leadership, la formation et la GRH, pour ce qui est du leadership, Les acteurs qui peuvent être perçus comme leaders d'entreprise peuvent servir de modèle aux salariés en affichant un comportement privilégiant la gestion des connaissances. Ils peuvent partager leurs connaissances, encourager, soutenir l'apprentissage et la formation, la recherche des idées et connaissances nouvelles et inciter les employés à les imiter.

La formation a une influence positive sur le management des connaissances, en effet Les organisations apprenantes ne considèrent pas la formation comme un coût budgétaire mais plutôt comme un investissement stratégique. Une formation des employés sur la nécessité de la gestion des connaissances et sur l'importance des connaissances comme ressources essentielles et stratégiques à la survie et à la performance des entreprises entraîne le succès de la gestion des connaissances.

La GRH influence considérablement la gestion des connaissances. Effectivement les employés sont au cœur de la création des connaissances organisationnelles, ils sont chargés de l'acquisition, de l'identification, du développement et de l'application des connaissances afin de créer de la valeur et de réaliser les objectifs de l'entreprise. Ainsi, leur recrutement et leur maintien au sein de l'entreprise sont d'une importance stratégique. Ils doivent être encouragés pour communiquer, partager et transformer les connaissances tacites lors de l'exécution des tâches en processus continue d'amélioration et d'innovation.(Meda Adama, 2017, p. 15)

I.4.5.2 Facteurs d'échec du management des connaissances

Les principaux facteurs d'échec du management des connaissances sont l'inversion même ou la mal exécution des facteurs de réussite de celui-ci, en effet on peut retrouver le manque de vision claire et d'alignement stratégique sur les objectifs ou une absence de soutien et d'engagement de la direction, on pourrait percevoir un échec quand la culture organisationnelle est peu propice au partage des connaissances et quand le processus de management des connaissances est mal définis ou même inexistant avec aussi la non-intégration du management des connaissances dans les processus de l'entreprise.

Le facteur technologique est aussi à prendre en considération parce qu'une insuffisance de soutien technologique adapté (outils, systèmes d'information), rendra le management des connaissances obsolète.

La dimension humaine est significativement influente, le manque d'implication et de participation active des employés, leur manque de motivation et d'encouragement pousserait ces derniers à être non coopératifs et on aurait comme résultats une rétention d'informations handicapante pour la démarche de gestion des connaissances et une participation passive de leur part aux actions de management des connaissances.(*magang-connais_rapport.pdf*, s. d.)

Analyser, évaluer et faire un audit complet des actions de management des connaissances mises en place, peut identifier de manière approfondie les facteurs d'échec de ce dernier, et pourrait ainsi faciliter la mise en place d'actions correctives pour une éventuelle amélioration de ces pratiques.

Conclusion :

Le management des connaissances est désormais reconnu comme un levier essentiel pour améliorer la performance des ressources humaines et la compétitivité des organisations. Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur les liens étroits qui existent entre ces deux domaines. Nous avons vu que le capital humain représente la principale source de connaissances pour une entreprise. Optimiser la gestion de ce capital intellectuel est donc stratégique pour développer des avantages concurrentiels durables. Le management des connaissances fournit les processus et les outils pour identifier, capturer, partager et réutiliser les connaissances clés de l'organisation.

Plusieurs pratiques RH se sont avérées cruciales pour un management des connaissances performant. Le recrutement de profils experts et la fidélisation des talents permettent de constituer un vivier de savoir-faire. La formation continue et le mentorat facilitent ensuite la diffusion de ces connaissances. Les communautés de pratique et le travail collaboratif stimulent également les échanges féconds entre employés. Réciproquement, une démarche structurée de gestion des connaissances impacte positivement de nombreux processus RH. Elle optimise l'intégration des nouveaux arrivants, accélère le transfert d'expertise lors des départs à la retraite et accroît l'efficacité de la formation. Elle permet aussi de mieux identifier les compétences à développer et les experts à valoriser. Cependant, cette fertilisation croisée entre management des connaissances et GRH n'est pas exempte de défis. Nous avons identifié des obstacles comme la réticence à partager ses savoirs, la difficulté à codifier les connaissances tacites ou encore la nécessité d'aligner les systèmes de gestion des

connaissances et les processus RH. Pour surmonter ces obstacles, un leadership éclairé et affirmé, une culture d'apprentissage et des incitations appropriées avec une vision stratégique claire en s'aidant d'outils adaptés se sont avérés indispensables.

En conclusion, ce chapitre a mis en lumière le rôle essentiel de la fonction RH pour déployer une stratégie de gestion des connaissances créatrice de valeur. Réciproquement, le management des connaissances permet d'accroître significativement la performance RH en termes de développement des compétences, mobilité interne, fidélisation des talents, etc. Dans le contexte actuel fortement concurrentiel, cette alliance stratégique connaissances-RH sera déterminante pour la compétitivité durable des entreprises. À l'avenir, l'essor des technologies comme l'intelligence artificielle viendra encore renforcer cette interdépendance à travers de nouveaux modes de gestion et d'apprentissage des connaissances.

**Chapitre III : le management des connaissances et la performance
RH au sein de la SONATRACH RTC.**

Dans le paysage économique actuel, marqué par une concurrence de plus en plus vive et une évolution constante des technologies, la gestion stratégique des ressources humaines revêt une importance cruciale. Les entreprises se doivent de valoriser leur capital humain en développant les compétences de leurs collaborateurs et en favorisant le partage des connaissances au sein de l'organisation. C'est dans cette optique que la gestion des connaissances apparaît comme un levier incontournable pour améliorer la performance globale des ressources humaines.

La SONATRACH RTC, entreprise pétrolière et gazière de renommée internationale, n'est pas en reste face à ces enjeux. Évoluant dans un secteur d'activité hautement technique et en constante mutation, elle se doit de mettre en place des pratiques efficaces de gestion des connaissances afin de préserver son avantage compétitif et de valoriser son capital intellectuel.

Ce chapitre se propose d'analyser le lien entre la gestion des connaissances et la performance des ressources humaines au sein de la SONATRACH RTC. Nous explorons les différentes initiatives mises en place par l'entreprise pour favoriser le partage des savoirs, le développement des compétences et la rétention des talents clés, ainsi que l'impact que pourrait avoir ces pratiques sur la performance RH.

Nous étudions notamment les pratiques liées à la capitalisation des connaissances, à la formation continue et au mentorat, ainsi que les outils et utilisations technologies pour faciliter la collaboration et la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise.

En outre, nous aurons à voir si l'entreprise met en place le management des connaissances de façon stratégique, ou elle se contente de pratiques opérationnelles que nous aurons à analyser et faire un parallèle avec la performance RH.

I.5 Section 01 : contexte organisationnel et méthodologie de recherche.

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise SONATRACH RTC, les informations que nous allons avancer dans celle-ci sont fournies par l'entreprise avec des documents internes ou extrait du site officiel de l'entreprise.

I.5.1 Brève présentation et historique de la SONATRACH RTC.

C'est en 1963 que fut créé l'entreprise SONATRACH et son activité débuta le 01/01/1964, cette dernière est une compagnie Algérienne de *de recherche*,

*d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures, elle est implantée dans différentes régions du pays à savoir là où il y a du gisement comme, Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas, là où le stockage et le transport est assuré à savoir les quatre ports d'Alger, de Arzew, de Skikda et celui de **Bejaia**. Le réseau de canalisation de l'entreprise s'étend sur près de 22000 Kilomètres sur le territoire national.(SONATRACH | L'énergie du Changement, s. d.)*

Nous nous intéressons à l'entreprise d'accueil de notre stage de fin de cycle la SONATRACH RTC de Bejaia/ TRC.

RTC pour région de transport centre et TRC pour transport par canalisation, son activité principale est l'assurance du transport des hydrocarbures par canalisation depuis les pôles de production du sud vers les pôles de demande et de transformation au nord (marché national et exportation).

Tableau 1: Effectif de l'entreprise par catégorie socioprofessionnel.

| Catégorie | Exécution | Maitrise | Cadre | Cadre supérieur | Total |
|------------------|------------------|-----------------|--------------|------------------------|--------------|
| Effectif | 71 | 406 | 279 | 32 | 788 |

Source : document interne à l'entreprise.

I.5.1.1 Localisation de l'entreprise.

La SONATRACH RTC est implantée au niveau de l'arrière-port – BP19-Bejaia 0600, elle est située à 2 KM au sud-ouest de la ville de Bejaia, elle est divisée en deux terminaux (nord et sud) et comprend également un port pétrolier situé à 8KM de cette dernière. Les installations de la société sont étendues sur une surface de 543758 m² répartie comme suit :

Terminaux (nord et sud) :

Surface clôturée : 516135m².

Surface couverte : 7832m².

Surface occupée par les bacs : 43688m².

Surface non clôturée : 2250m².

Surface de stockage : 3800m².

Port pétrolier :

Surface clôturée : 19841m².

Surface couverte : 300m².

Surface occupée par les bassins de déballastage : 1600m².

I.5.1.2 Activités de l'entreprise :

Transport des hydrocarbures par canalisation.

I.5.1.3 Les missions de l'entreprise.

- Veiller à la réalisation des programmes de transport des hydrocarbures liquides et gazeux, assignés à la région, dans les meilleures conditions d'exploitation, de sécurité et de protection de l'environnement et la livraison aux clients.
- Coordonner les opérations de transport, de stockage et de livraison
- Mettre en œuvre les programmes de maintenance, de réparation et d'inspection des ouvrages et canalisations de transport.
- Veiller à la gestion administrative et comptable de la région.
- Réaliser en temps opportun les opérations de procurement et logistique nécessaires au fonctionnement des installations et équipements.
- Participation à l'élaboration des plans annuels et à moyen terme de la division.
- Représenter la société auprès des autorités, institutions et autres tiers.

I.5.1.4 Structure organisationnelle de l'entreprise.

L'organigramme de l'entreprise se présente comme suit :

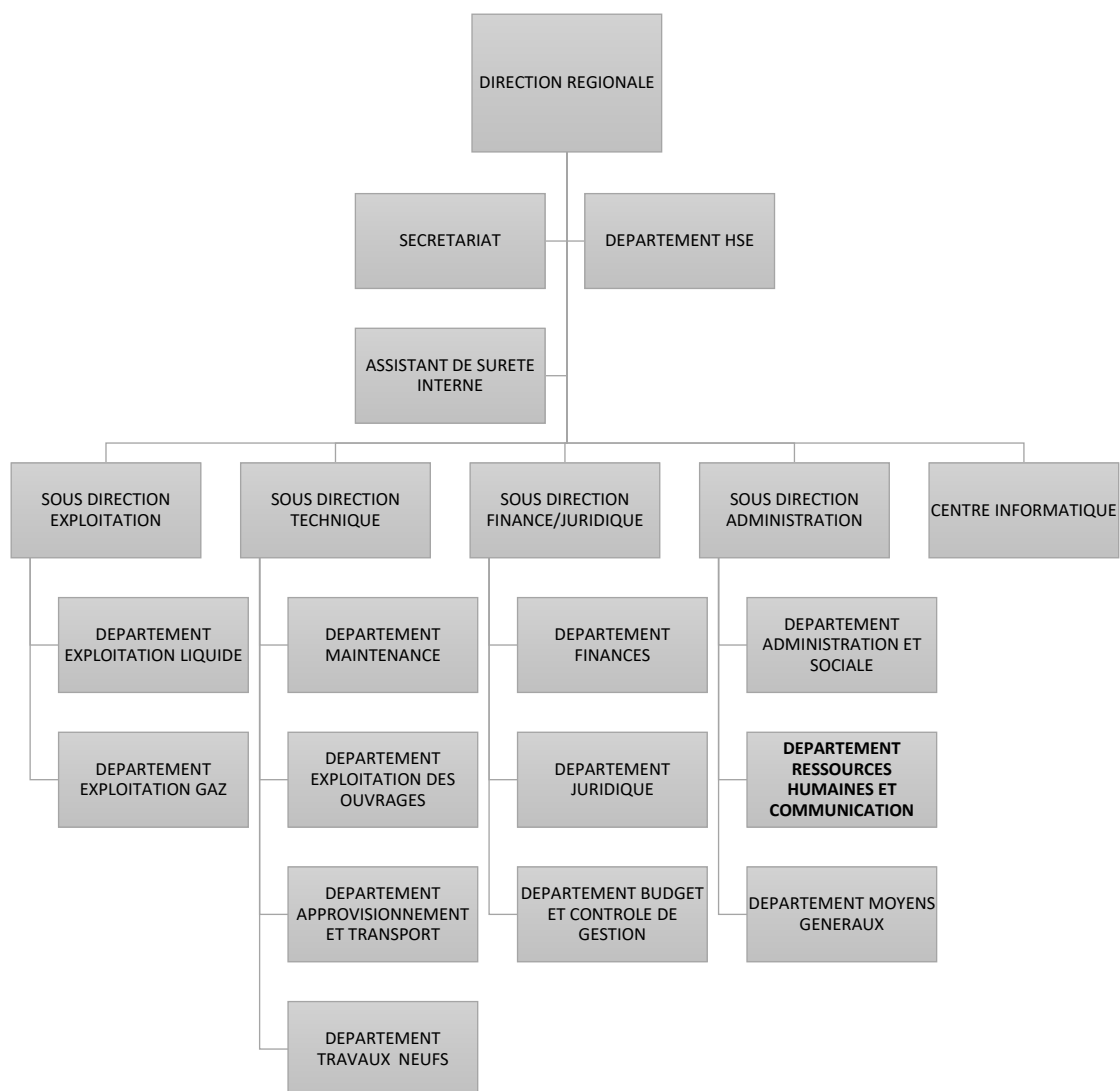


Figure 4: L'organigramme de l'entreprise

Source : document interne à l'entreprise.

1.5.1.5 Le département ressources humaines

Le Département Ressources Humaines est responsable de la gestion d'un capital humain considérable, qui est constitué de diverses catégories socioprofessionnelles et de qualifications différentes. Celui-ci a pour mission de :

- Elaborer et exécuté les plans annuels emploi et formation de la région.
- Participer au processus de recrutement et développer les compétences des ressources humaines dans le cadre du budget et conformité avec la politique définie par la société.
- Assurer la gestion de carrière et la gestion prévisionnelle des effectifs.

- Veiller à l'application des textes législatifs réglementaires inhérents à la GRH.
- Assurer le déroulement des campagnes d'avancement.
- Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et stages pratiques.
- Avisé la hiérarchie de toute variation.

Source : document interne à l'entreprise.

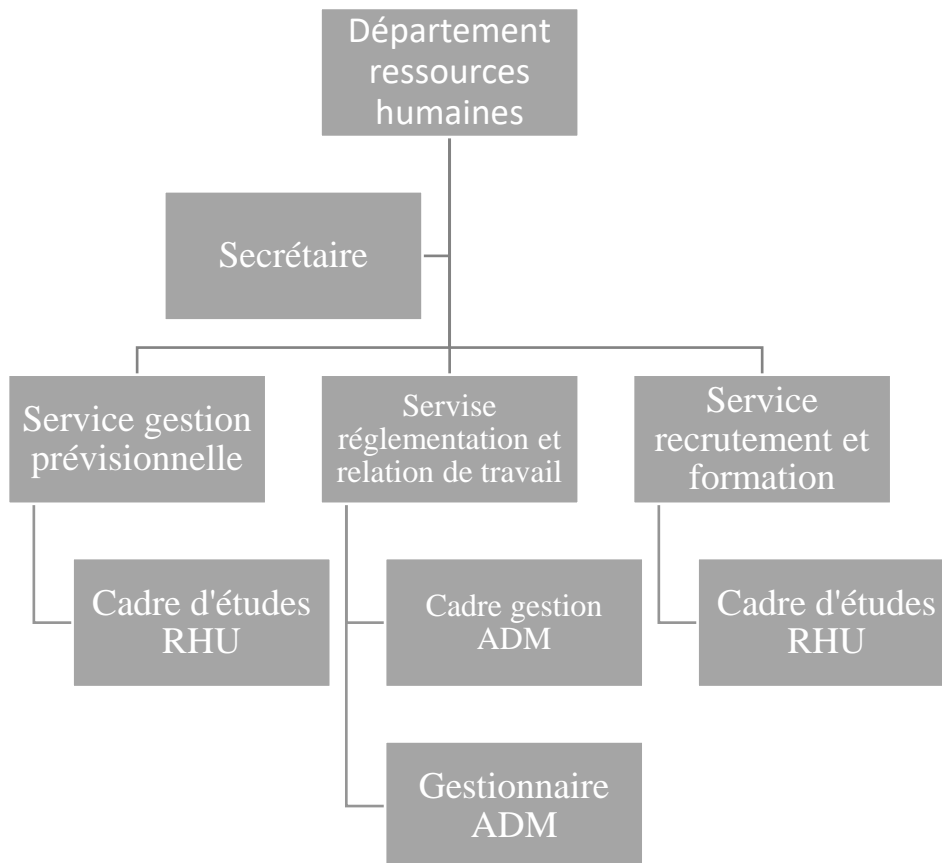


Figure 5: Organigramme du département des ressource humaines

Source : document interne à l'entreprise.

I.5.2 Méthodologie de recherche.

Dans cette section, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons procédé pour la réalisation de notre étude durant notre stage au sein de la SONATRACH RTC, en précisant les outils de collecte de données et les techniques d'analyse.

I.5.2.1 Objectif de l'étude.

Nous avons réalisé une étude sur le management des connaissances et son implication dans la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia. Pour réaliser notre enquête de terrain nous avons utilisé une approche mixte avec la réalisation de deux entretiens avec des responsables dans le département RH, pour comprendre et décrire le lien entre les deux variables que nous traitons et vu que nous ne pouvons pas nous entretenir directement avec les autres employés, nous avons élaborer un questionnaire que nous avons distribué à des employés au sein de l'entreprise.

L'étude a été menée sur le terrain du 03 mars au 03 avril 2024. Nous avons pu récolter de précieuses informations en combinant entretien et questionnaire.

I.5.2.2 Outils de recueil des données.

Comme mentionner auparavant, nous avons recouru à deux techniques de récoltes de données durant notre stage au sein de la SONATRACH RTC, et qui sont l'entretien et le questionnaire.

I.5.2.3 L'entretien.

Sur ce plan nous avons procédé à l'élaboration d'un guide d'entretien que nous avons faits avec deux responsables du département ressources humaines, contenant treize questions ouvertes, ces questions sont construite d'une façon à apporter des éléments de réponses et mettre la lumière sur certaines pratiques RH et spécialement sur le management des connaissances. La finalité de celui-ci et toujours de répondre à notre problématique de départ et comparer les résultats avec les hypothèses émises auparavant, ainsi nous verrons tout cela dans la section qui suit.

La richesse que propose l'entretien est infiniment plus immense, en effet nous avons eu le plaisir de l'apercevoir sur le tas en conduisant ces deux entretiens, interagir directement à temps réel avec la personne offre une pleine expérience ou on peut même poser des questions supplémentaires qui nous viennent en conséquence des réponses de l'interlocuteur, celui-ci à la possibilité de répondre spontanément à nos questions et ferait donc preuve de sincérité et d'authenticité.

I.5.2.4 Le questionnaire.

Le questionnaire que nous avons élaboré est composé de deux axes et comporte en tout 19 questions avec choix de réponse multiple.

Axe 01 : Profile du salarié.

Axe 02 : Management des connaissances et performance des RH.

Le premier axe comporte 05 questions sur le profile sociale et professionnel de l'enquêter, tandis que le second axe contient 14 questions avec choix de réponse multiple et une seule question ouverte, à savoir la dernière.

Le recours à un questionnaire peut apporter des avantages en termes d'anonymat et de confidentialité pour les participants, ce qui peut induire une plus grande honnêteté et une plus grande participation. Les participants peuvent se sentir plus à l'aise pour partager leurs opinions et leurs expériences sans retenus ni craintes.

Cette étude menée chez SONATRACH RTC permet de soulever et comprendre le lien entre le management des connaissances ou du moins les pratiques de celui-ci et la performance des RH, à travers ce questionnaire nous aurons à voir si l'entreprise met en œuvre les pratiques du management des connaissances, comment elle fait pour développer les compétences de ses collaborateurs et comment le partage de connaissances est fait dans l'entreprise, ainsi avec l'aide de ce questionnaire qui sera un appui de plus sur lequel compter, nous aurons à apporter des éléments de réponses aux questions posées préalablement et nous permettra de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses.

Section 02 : analyse et interprétation des résultats

Cette section se concentrera sur l'étude de cas et mettra en évidence l'analyse des résultats de notre enquête, qui sera divisée en trois parties distinctes. La première partie se concentrera sur l'analyse des deux entretiens avec des responsables du département RH en synthétisant leurs réponses dans une seule et même analyse vu la similitude des questions posées. La deuxième partie examinera en détail l'analyse du questionnaire portant sur le management des connaissances et son impact sur les ressources humaines, Enfin la dernière partie aura pour objectif de synthétiser et de comparer les deux parties précédentes, en fournissant une analyse globale.

I.5.3 Analyse et discussion de l'entretien

Les données que nous avons recueillies lors des entretiens sont synthétisées dans le tableau suivant, sous forme de questions réponses, scindés en trois axes, où on a

jumelé les réponses des deux interviewés pour en faire une seule réponse bien enrichie par les deux collaborateurs.

Pour se faire nous avons expliqué ce que c'est que le management des connaissances en générale, afin qu'ils comprennent notre objectif et qu'on oriente l'échange dans la bonne direction.

Tableau 2: Questions et réponses de l'entretien.

| Axes | Questions | Réponses |
|-------------------------|---|--|
| Axe exploratoire | 1- Est-ce qu'il y a une stratégie formalisé sur le management des connaissances au sein de la SONATRACH ? | Non, on ne parle pas vraiment du management des connaissances au sein de la SONATRACH mais il y a des pratiques qui vont dans ce sens. |
| | 2- Comment procédez-vous pour identifier et partager les connaissances clés ? Et quels outils utilisez-vous pour ça ? | L'identification se fait au niveau de la GP, ou du poste même avec le responsable direct sur le terrain, on identifie les écarts entre l'acquis et le requis en terme de connaissances et compétences puis on développe et améliore ces dernières. Et pour palier à certains départs nous avons un plan de succession anticipatif. Pour les outils, nous utilisons les fiches de postes, les entretiens d'évaluations, le recours à l'intérimaire, le coaching tutorat et passation de consignes, la mise en doublure pour parrainage, à l'aide du |

| | | |
|--|--|---|
| | | SIRH et des banques de données, internet et intranet. |
| | 3- Quelles sont les mesures que vous mettez en place pour développer de manière continue les connaissances et compétences de vos collaborateurs ? | Nous répondons au besoin des structures après identification de l'écart entre acquis et requis en connaissances puis on fixe un objectif de formation pour cerner le thème et on met en place les formations nécessaires suivant le plan de formation puis on réalise la formation. Après on procède à l'évaluation et suivi de la formation, sinon il y a aussi la communication et la collaboration entre les employés qui apprennent mieux sur le tas. |
| | 4- En quoi consiste la gestion prévisionnelle au sein de votre entreprise ? et quel lien a-t-elle avec les pratiques du management des connaissances ? | Elle consiste à prévoir le personnel nécessaire pour accomplir des tâches en prenant en considération les spécificités de chaque tâche et chaque personne pour bien assurer la pérennité de l'entreprise, et son lien réside dans la formation de celui-ci pour ressortir le potentiel recherché et l'exploiter. |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| | | |
| Axe opérationnel | <p>5- Quelle contribution ou bien apport constatez-vous des différents outils et pratiques du management des connaissances sur la gestion prévisionnelle et sur les autres pratiques RH ?</p> | <p>Le lien est claire, gérer les connaissances d'une façon stratégique ou du moins efficace permet à toutes les structures et pratiques de l'entreprise de s'épanouir et être efficace aussi et c'est le cas de la GP, puisque avoir une connaissance et une compétence au bon endroit te permet d'être performant.</p> |
| | <p>6- Comment la gestion des connaissances et compétences de vos collaborateurs stimule-t-elle leur innovation et adaptation au changement ?</p> | <p>le fait qu'on donne de l'intérêt à quelqu'un c'est une motivation et en développant son capital connaissance il serait à l'aise et pourrait innover, en informant nos collaborateurs des objectifs à atteindre et avec des connaissances et compétences aiguisées et un partage de connaissances fluide ajoutant à cela une motivation et détermination supplémentaire on peut stimuler l'innovation chez nos collaborateurs.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>En connaissant la situation socioprofessionnelle de chaque agent ça aide à orienter ces derniers dans le sens de leur adaptation, et avec un plus grand rions de connaissances développer à l'aide de la formation prévisionnelle d'adaptation, le collaborateur aura plus de connaissances et compétences à mettre en pratique, La polyvalence de poste est gérer de façon à s'adapter à chaque situation et chaque poste.</p> |
| | <p>7- Avez-vous eu des transformations organisationnelles induites par la gestion des connaissances ?</p> | <p>Non, l'organisation de l'entreprise est une stratégie mise en place préalablement donc c'est elle qui nous pousse à chercher la bonne personne à mettre à la bonne place et rechercher les connaissances nécessaires pour occuper les postes souhaités.</p> |
| | <p>8- Quel impact constatez-vous sur la performance de vos ressources humaines qu'elle soit productive qualitative ou en termes de délais d'exécution, en usant des pratiques du</p> | <p>Il y a un impact positif vu qu'il y a un retour de satisfaction des responsables de structures vis-à-vis de la gestion du savoir des agents, le fait de développer les connaissances et compétences de nos collaborateurs ne fera qu'apporter une valeur ajouté à</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>management des connaissances ?</p> | <p>l'entreprise et ainsi impacté positivement la performance des employés, effectivement ils deviennent compétents, flexibles, produisent plus, innovent d'avantage, collaborent avec fluidité et s'adaptent aux variations internes et externes, ainsi on peut dire qu'ils deviennent performant combinant efficacité et efficience.</p> |
| | <p>9- Comment vous faites pour évaluer la performance de vos collaborateurs et sur quels indicateurs vous vous appuyer ?</p> | <p>C'est à travers des entretiens individuels et fiches d'appréciations que ça se fait, on observe le degré d'atteinte des objectifs dans une dimension individuelle et puis on avise c'est le principal chez nous</p> |
| | <p>10- Quels défis avez-vous rencontré lors de votre gestion du capital connaissance de l'entreprise ? Et comment avez-vous fait pour surmonter cela ?</p> | <p>Le problème majeur est la rétention d'information, le manque de l'activité de gestion de carrière, le manque de volonté des agents ou même des responsables, le défi est dans la communication et le</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Axe : limites et corrections</p> | | <p>souci de s'accorder avec le plan de formation. Ainsi les outils de sélection doivent être actualisés et standardisés, on doit faire impliquer tout le monde dans le processus décisionnel pour motiver encore d'avantage, pour paré à cela aussi on a prévu un bon plan de communication et sensibiliser l'ensemble des parties prenantes à l'action entreprise, pour l'avenir il faudrait rendre cette pratique comme stratégique à l'entreprise et c'est ce qui est en train de se préparer.</p> |
| | <p>11- Selon vous quels seraient les facteurs nécessaires pour exploiter pleinement le management des connaissances dans votre entreprise ?</p> | <p>il faut une volonté de la part des dirigeants d'une part et une implication sans retenue de toutes les parties prenantes d'autres part et bon plan d'action aussi pour développer les 03 savoirs des collaborateurs. Ça demande du temps et une volonté de le faire avec transparence, gestion claire et rigoureuse et en développant une culture de partage, il est essentiel de conformer l'entreprise aux</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | | standards et normes internationales |
|--|--|--|

Source : Adapter par nos soins à partir des réponses obtenues lors de l’entretien.

I.5.4 Analyse et discussion des résultats.

L’entretien est organisé en trois parties, la première est un axe introductif qui a pour objectif d’introduire notre sujet et de vérifier notre terrain d’étude. L’axe deux nommé axe opérationnelle est plus rentré dans le vif du sujet pour découvrir ce qui se fait comme pratiques sur le terrain, comment ça se fait et avec quoi dans l’entreprise le but est de faire une liaison entre ces pratiques et leur impact sur la performance RH, le dernier est un axe de limites et corrections, conclut par un apport de la vision de nos interlocuteurs sur les limites et corrections à faire.

Axe 01 : exploration.

En réponse à la **première question** qui était une investigation dont le but était de connaître l’état du terrain par rapport à notre sujet d’étude, les responsables nous renseignent que le management des connaissances n’est pas adopté en ces termes au sein de leur organisation mais les pratiques de celui-ci sont mises en place, cela nous interpelle que le management des connaissances n’est pas une activité stratégique au sein de la SONATRACH RTC, mais les responsables de celle-ci sont au fait de ce dernier et de ces pratiques.

Par rapport à la **deuxième question**, ces derniers nous rapportent que l’identification des connaissances clés se fait au niveau de la GP, cela suggère que c’est une activité stratégique qui est planifiée préalablement, il ajoute aussi qu’elle peut se faire au niveau du post direct ce qui veut dire sur le tas donc opérationnellement, ainsi on peut comprendre que l’entreprise n’hésite pas à combiner stratégie et flexibilité pour répondre à ses besoins. Pour ce qui est des outils utilisés le constat est le même, on retrouve des outils stratégiques et des outils opérationnels, des outils qui permettent la capitalisation et la rediffusion tel que le SIRH et la banque de données ainsi que des

outils d'aide à l'apprentissage et renforcement de connaissances tel que le tutorat et le coaching.

Concernant la **troisième question**, ou les interviewés nous affirment qu'ils répondent aux besoins des structures pour combler l'écart entre acquis et requis en connaissances avec l'aide de la formation, ce qui signifie que l'entreprise investie beaucoup sur la formation de ses employés, qu'ils sont prévoyants et réactifs au vu de chaque situation, la formation est ainsi leur principal outil de développement des connaissances et compétences de leurs collaborateurs, même si ils encouragent le travail collaboratif des employés pour qu'il y ait échange de connaissances et acquisition sur le tas.

Répondant à la **quatrième question**, ils nous révèlent à quoi consiste la GP au sein de l'entreprise et son lien avec les pratiques du management des connaissances et dit qu'il s'agit de prévoir le personnel nécessaire pour les tâches et poste ciblés, et son lien avec le management des connaissances réside dans la formation pour développer ressortir le potentiel recherché chez l'individu et l'exploiter, ainsi on peut comprendre que la GP au sein de l'entreprise est prévoyante, anticipative et elle s'arme de connaissance et compétences pour qu'elle soit efficace.

Axe 02 : l'opérationnel.

A la **cinquième question**, ils répondent que gérer les connaissances efficacement permet l'épanouissement de toutes les structures et pratiques de l'entreprise, la bonne connaissance et compétence au bon endroit dans les meilleures conditions permet d'être performant, ainsi bien que le management des connaissances n'est pas une pratique délibérée au sein de cette entreprise, cette dernière ne cesse de se baser sur la connaissance et la compétence de les gérer, développer et de capitaliser sur ça pour enfin performer.

Pour le compte de la **sixième question**, ils rétorqua que pour stimuler l'innovation de leurs collaborateurs ils combinent entre implication et motivation des salariés avec le développement de leurs connaissances et compétences, effectivement pour innover, se sentir à l'aise motivé et impliquer dans le processus décisionnel ainsi que d'être au fait des orientations et objectifs de l'entreprise, c'est primordiale. L'adaptation des salariés au changement est gouvernée par une capacité intellectuelle et pratiques des salariés, la formation prévisionnelle d'adaptation ainsi que l'encouragement de la polyvalence de postes dans l'entreprise sont un moteur d'aide à la flexibilité dans l'entreprise.

En ce qui concerne la **septième question**, les responsables nous renseignent que l'organisation de l'entreprise est une stratégie fixée préalablement et que c'est elle qui nous pousse à mettre la bonne personne à la bonne place et faire la prospection des connaissances nécessaires, cela suggère que l'entreprise ne cale pas sa stratégie d'organisation par rapport aux connaissances et spécificités qu'elle possède mais à contrario va chercher ou développer ce qu'il faut comme connaissance et compétence c'est pour dire que c'est l'homme qui doit s'adapter au travail chez l'entreprise SONATRACH RTC et non le contraire.

Nos interlocuteurs répondent à la **huitième question**, qu'évidemment il y a un impact positif compte tenu de la satisfaction des structures par rapport à la gestion et développement du savoir des employés, ils soulignent qu'ils deviennent compétents, flexibles aux variations internes et externes, produisent et innovent. On peut d'emblée souligner l'importance d'une bonne communication et formation qui motive les agents à fournir plus en se sentant partie prenante à l'entreprise.

L'analyse de la **neuvième question**, nous renseigne que l'entreprise évalue la performance des RH individuellement mais non comme un groupe en s'aidant d'entretiens d'évaluations et fiches d'appréciations et que c'est par le degré d'atteinte des objectifs de postes de chaque individu que l'on mesure la performance de chacun.

Axe 03 : limites et corrections.

Pour ce qui est de la **dixième réponse**, ils nous énumèrent plusieurs entraves et défis lors de la gestion du capital connaissance de l'entreprise et ils citent entre autres la rétention d'informations de certains employés, l'inexistence de l'activité de gestion de carrières, le manque de volonté des agents et même des responsables. Pour corriger tout cela ils suggèrent de renforcer le plan de communication, l'implication de tous dans le processus décisionnel et l'actualisation des outils de sélection. Enfin ils affirment qu'ils sont en train de faire ça dans l'entreprise de sensibiliser le maximum de personnes dans l'optique de rendre le management des connaissances comme une pratique stratégique pour elle. On remarque que l'entreprise rencontre les mêmes problèmes que la plupart des entreprises lors de la gestion de leurs connaissances en l'occurrence le manque de sensibilisation et la rétention d'informations qui est un vrai frein pour cette dernière, mais en constate qu'ils sont en train d'y remédier et que leur objectif est de rendre le management des connaissances comme stratégique à l'entreprise.

Pour exploiter pleinement le management des connaissances au sein de la SONATRACH RTC, la réponse à la **onzième question**, montre qu'il faudrait qu'il y ait une volonté de la part des dirigeants hiérarchique et l'implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et le développement des quatre savoirs des employés en l'occurrence le savoir, le savoir-faire, le savoir être ainsi que le savoir devenir. Ce qui nous interpelle que les moyens seuls ne suffisent pas et que le savoir et la compétence sont primordial pour la pérennité de l'entreprise, et pour ça il faut une volonté de changer et même d'anticipé le changement, en combinant stratégie et flexibilité opérationnelle.

I.5.5 Résultats du questionnaire distribué.

A partir de là nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus, en examinant les données collectées et puis les transformer en informations pertinentes.

Axe 01 : Profile du salarié.

Tableau 3: Description des enquêtés selon leur sexe, leur âge, et leur ancienneté professionnelle.

| Sexe | Effectif (N) | Pourcentage % | Total (N) |
|-----------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Masculin | 11 | 50 % | 22 |
| Féminin | 11 | 50 % | |
| Age | Effectif (N) | Pourcentage % | Total (N) |
| 20 à 29 | 0 | 0 % | 22 |
| 30 à 39 | 08 | 36.4 % | |
| 40 à 49 | 08 | 36.4 % | |
| 50 et plus | 06 | 27.2 % | |
| Ancienneté | Effectif (N) | Pourcentage % | Total (N) |
| Moins de 5 ans | 01 | 4.5 % | |
| 6 à 10 | 07 | 31.8 % | |

| | | | |
|-------------------|----|--------|----|
| 11 à 19 | 06 | 27.3 % | 22 |
| 20 et plus | 08 | 36.4 % | |

Source : Etablie par nous-même en s'appuyant sur les données de l'enquête.

Pour distinguer les différences entre nos enquêtés on les a répartis comme suit.

Sexe : On constate que notre échantillon est équilibré avec 50 % de chacun des genres cela nous renseigne que l'entreprise à une politique de recrutement basée sur la compétence et la méritocratie, loin de tout préjugé et machisme.

L'âge : pour ce qui est de l'âge cet échantillon nous renseigne sur l'expérience qu'à la majeure partie des enquêtés, et qu'on ne retrouve pas d'employés fraîchement sortie de l'université en voyant que la catégorie d'âge allant de 20 à 29 ans est nulle, ce qui pourrait aussi signifier que l'entreprise à ralenti son embauche ou elle a un problème de renouvellement d'effectifs.

L'ancienneté : les résultats nous amènent à constater qu'il n'y a pas une grand mobilité externe vu le faible taux d'employés avec moins de 5 ans d'expérience, a contrario l'entreprise conserve ses compétences fidélise ses employés avec une culture de préservation motivé par les pratiques RH de l'entreprise, ce qui pourrait garantir sa stabilité

Tableau 4: Représentation des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle.

| CSP | Effectif | Pourcentage % |
|------------------------|-----------------|----------------------|
| Maitrise | 05 | 22.7 % |
| Cadre | 16 | 72.7 % |
| Cadre supérieur | 01 | 4.5 % |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-même.

Considérons ces résultats, nous constatons que la majeure partie des postes des employés relevant de notre échantillon sont occupés par des cadres avec des compétences clés dans l'entreprise, avec une expertise et un savoir-faire démontré.

Tableau 5: Répartition des enquêtés selon leur niveau d'instruction.

| Niveau d'instruction | Effectif | Pourcentage % |
|----------------------------------|-----------------|----------------------|
| Secondaire | 04 | 18% |
| Formation professionnelle | 02 | 9% |
| Universitaire | 16 | 73% |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Etant donné que la plupart des postes chez SONATRACH requiert un savoir et un niveau d'étude supérieur l'effectif d'universitaire est plus grand, toutefois il subsiste des tâches que des personnes d'un niveau secondaire peuvent accomplir ou des postes spécifiques à des personnes issues de la formation professionnelle, doté d'une compétence ciblée et précise pour convenir à ces postes.

Axe 02 : Management des connaissances et performance RH.

Cet axe consistera à analyser les questions relatives au management des connaissances et la performance des RH.

Tableau 6: Répartition des collaborateurs selon leur compréhension du management des connaissances.

| Réponse à la question | Effectif | Pourcentage % |
|---|-----------------|----------------------|
| C'est le fait de connaître les collègues et d'être en bonne relation avec eux. | 03 | 10.8 % |

| | | |
|--|----|--------|
| C'est le fait d'avoir un climat favorable à l'apprentissage organisationnel. | 02 | 07.1 % |
| C'est un processus de création, de partage et de gestion du savoir au sein de l'entreprise. | 17 | 60.8 % |
| C'est de gestion de la paie et de la comptabilité | 0 | 0 % |
| Il vise à identifier, structurer et diffuser les connaissances des individus. | 06 | 21.4 % |
| Total | 28 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

La question et les choix de réponses à celle-ci sont posé d'une manière à orienter l'enquête dans le bons sens de la compréhension du sujet cela-dit sur les 22 personnes trois d'entre elles ont répondues que c'est le fait de connaitre les collègues et d'être en bonne relation avec eux, ce qui suggère que ces derniers n'ont pas encore comprise le concept au stade de cette question, d'un autre coté 17 d'entre eux ont répondu en cochant la troisième réponse qui est la plus explicatif de notre sujet, avec la 5ème suivie de la deuxième réponse.

Tableau 7: Représentation des collaborateurs selon leur perception de la mise en œuvre des pratiques du management des connaissances par l'entreprise.

| Désignation | Effectif | Pourcentage % |
|---------------------------|-----------------|----------------------|
| Elle met en œuvre | 06 | 27.3 % |
| Pas du tout | 03 | 13.6 % |
| A un certain degré | 13 | 59.1 % |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

27% des collaborateurs estiment que l'entreprise met en œuvre les pratiques du management des connaissances tandis que 13.6% estiment qu'elle ne le fait pas, cependant le taux le plus élevé soit près de 60% des collaborateurs estiment qu'elle met

en œuvre ces pratique mais à un certain degré, ce qui suggère que les pratiques sont là mais comme ce n'est pas formalisé et non stratégique, l'assimilation et l'influence de celles-ci restent mineure, ces résultats soulignent la nécessité de poursuivre et d'intensifier les actions visant à traduire pleinement la vision du management des connaissances dans les pratiques de l'entreprise.

Tableau 8: Présentation des collaborateurs selon les dispositifs de partage de connaissances dont ils ont bénéficié au cours de leur travail.

| Désignation | Effectif | Pourcentage % |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Système de communication | 08 | 36.36% |
| Manuel de gestion | 16 | 72.72 % |
| Banque de données | 02 | 9.1 % |
| Conférence / Réunion | 07 | 31.81 % |
| Mise en doublure | 04 | 18.18% |
| Le SIRH | 04 | 18.18 % |
| Coaching | 03 | 13.64 % |
| Tutorat | 02 | 9.1 % |
| Outlook | 17 | 77.27 % |
| Total | 22 | |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Pour le partage et l'accès à la connaissance dans l'entreprise les deux outils les plus utilisés sont le manuel de gestion qui lui offre une plateforme écrite sur les processus et les procédures organisationnelles et l'outlook qui est un outil électronique polyvalent permettant le stockage et le partage de données pour ainsi une meilleur coordination dans l'entreprise, les autres outils n'ont pas fait l'unanimité, ce qui nous renseigne que l'entreprise se base sur l'outil informatique pour le partage de connaissances soit des moyens standards au détriment d'approches plus individualisées et plus représentatives

du management des connaissances tel que le coaching et le tutorat, le SIRH n'est pas perçu par l'ensemble des enquêtés comme un outil de partage alors que ce dernier offre une pleine expérience de capitalisation de connaissances et d'accessibilité et d'organisation de la mémoire collective de l'entreprise, on peut faire la même remarque sur la banque de données qui est méconnue pour eux alors que c'est un outil d'aide au partage et à la création.

Dans l'ensemble, si cette diversité des moyens déployés est positive, elle pourrait être renforcée par un rééquilibrage entre outils de masse et accompagnement personnalisé.

Tableau 9: Répartition des enquêtés selon les techniques de motivation mise en place par l'entreprise pour motiver les employés à partager leurs connaissances.

| Désignation | Effectif | Pourcentage % |
|------------------------|-----------------|----------------------|
| Communication | 11 | 50 % |
| La rémunération | 02 | 9.1 % |
| Formation | 19 | 86.4 % |
| L'intérimaire | 06 | 27.3 % |
| La promotion | 06 | 27.3 % |
| La mobilité | 03 | 13.64 % |
| Aucune | 01 | 4.5 % |
| Total | 22 | |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

D'après ces résultats, pour motiver et encourager les employés à collaborer entre eux et partager leurs connaissances l'entreprise se base sur la formation principalement et puis sur la communication, selon nos enquêtés c'est les deux moyens les plus utilisés par l'entreprise, cela suggère que la motivation par la rémunération, la récompense et l'estime ne suffisent pas pour inciter les employés à partager leurs connaissances, mais il faut des mesures claires comme la formation sur laquelle l'entreprise mise beaucoup pour le développement de leurs compétences ainsi qu'un système de communication

opérationnel et intensif, qui est synonyme d'une volonté d'instaurer un climat propice aux échanges et à la circulation des savoirs au sein de l'entreprise.

Cette répartition met en évidence une approche plutôt classique de SONATRACH, reposant principalement sur le développement des compétences individuelles et la facilitation des interactions collectives. Si ces axes sont indéniablement pertinents, on peut souligner une place relativement modeste accordée à des leviers plus novateurs comme l'animation de communautés de pratique, le mentorat ou encore la valorisation des experts reconnus.

Tableau 10: Représentation des collaborateurs selon ceux qui ont déjà bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise.

| Fréquence de bénéfice d'une formation | Effectif | Pourcentage % |
|--|-----------------|----------------------|
| Plusieurs fois | 12 | 54.5 % |
| Une seule fois | 06 | 27.3 % |
| Jamais | 04 | 18.2 % |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On note que plus de la moitié des enquêtés ont suivi plusieurs formations ce qui pourrait être bénéfique pour eux et pour l'entreprise en même temps, mais reste l'autre moitié qui a bénéficié de la formation une seule fois ou même jamais ce qui est problématique, vu que cette dernière est considérée comme crucial pour inciter les employés à partager leurs connaissances, il serait donc important de multiplier et d'élargir les opportunités de formations pour tout le monde.

Tableau 11: Données de ceux qui ont bénéficié d'une formation par rapport à leur ancienneté.

| Ancienneté | Ceux qui ont bénéficié d'une formation | | | Total |
|-------------------|---|-----------------------|---------------|--------------|
| | Plusieurs fois | Une seule fois | Jamais | |
| | | | | |

| | | | | | | | | |
|------------------------|----|------|----|------|----|-------|----|-------|
| Moins de 05 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 01 | 100 % | 01 | 100 % |
| 06 à 10 ans | 03 | 43 % | 03 | 43 % | 01 | 14 % | 07 | 100 % |
| 11 à 19 ans | 05 | 83 % | 01 | 17 % | 0 | 0 | 06 | 100 % |
| Plus de 20 ans | 04 | 50 % | 02 | 25 % | 02 | 25 % | 08 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Ce tableau est fait dans le but de distinguer les causes pour l'inaccessibilité de la formation de certains employés, mais contre toute attente on remarque que parmi les quatre personnes qui n'ont jamais bénéficié d'une formation deux d'entre eux ont plus de 20 ans d'expérience dans l'entreprise, ce qui est clairement handicapant est sujet à la rétention d'informations, ce qui pourrait suggérer qu'il n'y a pas d'équité quant à l'accès à la formation, ainsi les plans de formations sont à actualisés.

Tableau 12: Données relatives au degré d'évolution des connaissances des collaborateurs après adoption des pratiques du management des connaissances tel que la formation et les différentes techniques de partage de connaissances.

| Degré d'évolution | Effectif | Pourcentage % |
|--------------------------|-----------------|----------------------|
| Evolution élevée | 05 | 22.7 % |
| Evolution moyenne | 14 | 63.6 % |
| Evolution légère | 03 | 13.6% |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

La majeure partie des enquêtés estiment que leurs connaissances évoluent moyennement et même légèrement en conséquence des pratiques de management des connaissances qu'adopte l'entreprise, ce qui nous amènent à constater encore une fois de la non formalisation du management des connaissances et de ces conséquences sur l'apprentissage et le développement des employés, dans un autre sens cela suggère que les employés de cette dernière ont une prise de conscience sur les enjeux auxquels ils font face et conscient de l'utilité d'une bonne gestion et planification de ces pratiques pour leur développement et performance.

Tableau 13: Données relatives aux collaborateurs favorable au partage de leur savoir et savoir-faire dans l'entreprise.

| Favorable au partage | Effectif | Pourcentage % |
|-----------------------------|-----------------|----------------------|
| Absolument | 18 | 81.8 % |
| Moyennement | 04 | 18.2 % |
| Pas du tout | 0 | 0 |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Plus de 80% des enquêtés soit 18 d'entre eux sur 22 sont favorables au partage de leurs connaissances et compétences au sein de l'entreprise et nul n'est hostile à cette idée, ce qui est vraiment positif et révélateur d'un bon climat de travail et une bonne entente entre les différents acteurs de l'entreprise, ça démontre qu'il y a une culture d'entreprise positive ou la plupart des employés reconnaissent les avantages du partage de connaissances et sont ainsi disposé à contribuer à cet effort, cette attitude est essentiellement favorable aux initiatives de gestion de connaissances mises en place et à concrétiser ultérieurement, d'un autre côté 4 sur 22 employés soit 18.2% sont réticent, mais pas catégorique sur cela envers le partage de leurs savoirs cela pourrait être expliqué, par leur peur de perte de valeur en faisant sa ou par la façon dont le partage de connaissance est pratiqué au sein de l'entreprise, si il est reconnu ou pas d'une façon officiel et récompensé.

Tableau 14: Données relatives à l'influence du management des connaissances sur la capacité d'innovation et de création des collaborateurs.

| Influence pour créer et innover | Effectif | Pourcentage % |
|--|-----------------|----------------------|
| absolument | 12 | 54.5 % |
| Moyennement | 07 | 31.9 % |
| Pas du tout | 03 | 13.6 % |

| | | |
|--------------|----|-------|
| Total | 22 | 100 % |
|--------------|----|-------|

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

Il est important de constater que le même nombre de ceux qui pensent que leurs connaissances n'ont pas évoluées en conséquences des pratiques du management des connaissances estiment la aussi que ça n'a pas d'influence sur leur capacité de création et d'innovation donc c'est cohérent comme réflexion, vu qu'ils estiment que ces pratiques n'ont pas d'influence. Cependant près de 90% d'entre eux estiment que leurs capacité d'innovation est littéralement ou partiellement impacté, cela peut induire à leurs performance individuelle et même collective, en constatant cela avec seulement l'application de certaines pratiques du management des connaissances, avec sa formalisation complète elle pourrait assurer une efficacité encore plus large et maîtrisée.

Tableau 15: : Répartition des collaborateurs selon leur degré de satisfaction du poste qu'ils occupent.

| Satisfaction | Effectif | Pourcentage % |
|---------------------|-----------------|----------------------|
| absolument | 11 | 50 % |
| Moyennement | 10 | 45.5 % |
| Pas du tout | 01 | 4.5 % |
| Total | 22 | 100 % |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que seulement la moitié (50%) des collaborateurs se disent satisfaits de leur poste. Bien que cette proportion soit la plus élevée, elle reste relativement faible pour une entreprise qui souhaite avoir un personnel engagé et motivé.

Par ailleurs, un pourcentage important de 45,5% des collaborateurs ne sont que moyennement satisfaits de leur poste actuel. Ce niveau de satisfaction mitigé peut avoir un impact négatif sur la productivité, l'engagement et la rétention des talents au sein de l'entreprise.

Enfin, une petite proportion de 4,5% des collaborateurs expriment une insatisfaction totale par rapport à leur poste. Bien que minoritaire, cette insatisfaction peut nuire à l'esprit d'équipe et à l'atmosphère de travail.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent la nécessité pour SONATRACH RTC de prendre des mesures pour améliorer la satisfaction des employés envers leurs postes. Cela pourrait impliquer une meilleure adéquation entre les compétences et les rôles, des opportunités de développement professionnel, une reconnaissance accrue des performances ou une amélioration des conditions de travail. Une main d'œuvre satisfaite et motivée étant essentielle à la réussite à long terme de l'entreprise.

Tableau 16: Représentation des collaborateurs par rapport à ce que les différents dispositifs du management des connaissances leur ont permis.

| Impact du management des connaissances | Effectif | Pourcentage % |
|---|-----------------|----------------------|
| Etre plus productif au travail | 07 | 31.8 % |
| S'épanouir dans l'exercice de mon activité | 04 | 18.2 % |
| Apprendre et se développé d'une manière continue | 13 | 59.1 % |
| Etre motivé au travail | 13 | 59.1 % |
| Aucun impact | 02 | 9.1 % |
| Total | 22 | |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que les deux principaux bénéfices ressentis sont "Apprendre et se développer d'une manière continue" et "Être motivé au travail". Cela démontre l'efficacité des dispositifs de gestion des connaissances pour favoriser l'apprentissage continu et maintenir une main-d'œuvre motivée.

Un autre impact positif notable est l'augmentation de la productivité au travail, mentionnée par 18% des collaborateurs. Cela souligne comment le partage et la diffusion des connaissances peuvent contribuer à améliorer l'efficacité et la performance des employés.

Cette proportion qui ne voit aucun impact a ces pratiques souligne l'importance de continuer à ajuster, optimiser et concrétiser ces pratiques pour en maximiser les bénéfices pour l'ensemble du personnel.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que les efforts de SONATRACH RTC en matière de gestion des connaissances portent leurs fruits, en favorisant l'apprentissage, la motivation et la productivité des collaborateurs. Cependant, il existe encore des opportunités d'amélioration pour accroître l'impact sur l'épanouissement professionnel et toucher l'ensemble des employés.

Tableau 17: Données relatives aux actions d'amélioration de la stratégie de gestion des connaissances par les collaborateurs dans l'entreprise.

| Actions d'amélioration | Effectif | Pourcentage % |
|---|-----------------|----------------------|
| Faire adhérer toutes les parties prenantes de l'entreprise à l'élaboration de la stratégie management des connaissances | 06 | 27.3% |
| Perfectionner le système informatique et les moyens technologiques de votre entreprise | 09 | 40.9 % |
| Mettre en place un système d'action de récompense pour motiver encore plus les collaborateurs à partager leurs connaissances | 08 | 36.4 % |
| Vulgariser et facilité d'avantage l'accès à la formation | 01 | 4.5 % |
| Aucune | 01 | 4.5 % |
| Total | 22 | |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que l'action la plus plébiscitée, est de "Perfectionner le système informatique et les moyens technologiques de l'entreprise". Cela souligne l'importance cruciale des outils et infrastructures technologiques pour faciliter le partage, la diffusion et l'accès aux connaissances dans un environnement numérique moderne.

La deuxième action d'amélioration la plus citée est de "Mettre en place un système d'action de récompense pour motiver encore plus les collaborateurs à partager leurs connaissances". Cette suggestion met en évidence le besoin de mécanismes incitatifs pour encourager activement la participation des employés aux initiatives de gestion des connaissances.

Environ un quart des collaborateurs (24%) recommandent de "Faire adhérer toutes les parties prenantes de l'entreprise à l'élaboration de la stratégie de gestion des connaissances". Cette approche participative et inclusive permettrait une meilleure appropriation de la stratégie par l'ensemble des acteurs concernés.

Enfin, une faible proportion des réponses (4%) mentionne la nécessité de "Vulgariser et faciliter davantage l'accès à la formation", soulignant l'importance du développement des compétences dans la réussite de la gestion des connaissances.

Dans l'ensemble, ces résultats fournissent des pistes d'amélioration concrètes pour SONATRACH RTC, notamment en renforçant les infrastructures technologiques, en mettant en place des incitatifs appropriés et en impliquant davantage les parties prenantes de l'entreprise dans l'élaboration de la stratégie.

Tableau 18: Données relatives aux obstacles qu'aperçoivent les collaborateurs quant à la gestion efficace des connaissances dans l'entreprise SONATRACH RTC.

| Obstacles | Effectif | Pourcentage % |
|--|-----------------|--------------------------|
| La rigidité de circulation de l'information dans l'entreprise | 09 | 40.9 % |
| La réticence des salariés à partager leurs connaissances | 09 | 40.9 % |
| Le manque de moyens technologiques | 03 | 13.6 % |
| Le manque de soutien de la hiérarchie | 12 | 54.5 % |
| Le non-respect du capital expérience | 01 | 4.5 % |
| Total | 22 | |

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

L'obstacle le plus fréquemment cité, avec, est "Le manque de soutien de la hiérarchie". Cela suggère que l'engagement et l'appui de la direction sont cruciaux pour la réussite des initiatives de gestion des connaissances et que des efforts supplémentaires doivent être déployés pour obtenir un soutien hiérarchique plus solide.

Deux autres obstacles majeurs sont identifiés avec une importance égale : "La rigidité de circulation de l'information dans l'entreprise" et "La réticence des salariés à partager leurs connaissances". Ces défis soulignent la nécessité d'améliorer les flux d'information et de promouvoir une culture d'entreprise encourageant le partage des connaissances, notamment en sensibilisant les employés aux avantages de cette pratique.

Le "Manque de moyens technologiques" est également perçu comme un obstacle par les collaborateurs, soulignant l'importance d'investir dans des infrastructures et des outils adaptés pour faciliter la gestion efficace des connaissances.

Enfin, une faible proportion mentionne "Le non-respect du capital expérience" comme un obstacle, ce qui souligne la nécessité de valoriser davantage l'expertise et les connaissances acquises par les employés expérimentés.

Dans l'ensemble, ces résultats fournissent des pistes d'amélioration claires pour SONATRACH RTC, notamment en renforçant le soutien de la hiérarchie, en facilitant la circulation de l'information, en encourageant une culture de partage et en investissant dans les moyens technologiques appropriés.

Tableau 19: Données relatives à l'utilité et l'impact du management des connaissances sur la performance des RH.

| Utilité et impact du MC | Effectif | Pourcentage % |
|--------------------------------|-----------------|----------------------|
| Inutile | 01 | 4.5 % |
| Peu utile | 01 | 4.5 % |
| Moyennement utile | 08 | 36.4 % |
| Utile | 09 | 41 % |
| Très utile | 03 | 13.6 % |

| | | |
|--------------|----|-------|
| Total | 22 | 100 % |
|--------------|----|-------|

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On constate que la majorité des répondants (54,6%) considèrent le MC comme étant utile ou très utile, ce qui souligne la reconnaissance de son importance pour améliorer la performance RH. Cette perception positive reflète probablement les bénéfices concrets observés grâce à la mise en œuvre des pratiques de gestion des connaissances, tels que le développement des compétences, l'amélioration de la productivité et de l'innovation.

On constate une perception modérée de cette utilité, cela suggère qu'il existe encore des opportunités d'amélioration pour maximiser l'impact des initiatives de gestion des connaissances sur les ressources humaines.

Une personne pense qu'il est inutile, elle pas représentative quoi que ce n'est pas à négliger, il faudrait ajuster ces pratiques et même rendre ces dernières stratégiques.

Dans l'ensemble, ces résultats sont encourageants pour SONATRACH RTC, avec une majorité de collaborateurs reconnaissant l'utilité et l'impact positif du management des connaissances sur la performance des ressources humaines. Néanmoins, des efforts continus sont nécessaires pour optimiser les pratiques de gestion des connaissances afin d'en maximiser les bénéfices pour l'ensemble de l'entreprise.

Réponses libres à la question N° 19 : Que peuvent être selon vous les avantages d'un management des connaissances efficace dans votre entreprise.

- Un esprit d'équipe et un très bon climat de travail avec la contribution de tous.
- Un bien être pour l'entreprise qui va gagner en productivité et efficacité au travail.
- Un meilleur rendement de toutes les parties prenantes.
- Rend l'apprentissage plus efficace, permet une mise en place d'une culture collaborative
- Facilité d'adaptation, et amélioration de la prise de décision.
- Fluidification du flux de travail.

- Garantir la relève au sein de l'entreprise.
- Garantir la pérennité de l'entreprise.
- Assurer une certaine polyvalence dans les postes de travail.
- Gain de temps.
- Facilité l'intégration et l'apprentissage continu, l'innovation et la prise de décision.
- Facilité de circulation de l'information.
- Aide au développement de l'entreprise.
- Facilité de l'intégration des employés.
- Réduire la duplication de l'information.
- Création d'une culture de partage de connaissances, informer et s'informer.
- Permet d'assimiler les tâches à faire.
- Ce dernier conduit à un environnement de travail plus créatif.
- Améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.
- Evité la perte de connaissances et de compétences clé à l'entreprise en fidélisant les employés.

D'après les réponses des collaborateurs à cette question de ce que serait les avantages d'un management des connaissances efficace au sein de leur entreprise, ces derniers ont répondu chacun sa vision et son avis par rapport à cela, la plupart d'entre eux insiste sur le fait que le management des connaissances peut être un atout pour un bon esprit d'équipe et un bon climat de travail, d'apprentissage et de collaboration, la croissance de la productivité de chacun en particulier et de l'entreprise en générale est aussi appuyée par ces derniers, le constat est que la majorité des enquêtés sont au fait de la valeur ajoutée que peut apporter le management des connaissances à l'entreprise en rendant cette activité stratégique, on peut aussi déduire que l'entreprise est en train de s'appliquer est d'entamer sa campagne de communication et de sensibilisation dans le sens d'implanter le management des connaissances, en effet la volonté des employés interrogés à partager leurs connaissances dans un cadre organisé et faire naître une

culture de partage et de collaboration continue souligne de la motivation de ces dernier pour évoluer de cette façon ainsi l'entreprise pourrait concrétiser et rendre cette pratique comme stratégique à l'entreprise sans se soucier d'une éventuelle résistance au changement.

I.5.6 Synthèse comparative entre le questionnaire et l'entretien.

Globalement nous voulons soulever les points de convergences ainsi que les points de divergences entre les réponses à l'entretien et celle au questionnaire pour une éventuelle compréhension

Tableau 20: : Comparaison entre les réponses à l'entretien et le questionnaire.

| Points de convergences | Points de divergences |
|-------------------------------|------------------------------|
|-------------------------------|------------------------------|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Le management des connaissances est perçu des deux côtés comme une activité non stratégique dans l'entreprise, mais on y retrouve les pratiques de celui-ci. - La formation et la communication sont perçues comme les principales mesures de développement de compétences des employés ainsi que de leur motivation. - La réticence des employés à partager leurs connaissances, la défaillance de la gestion de carrière et le manque de soutien et de volonté des responsables hiérarchique, sont les principaux freins à l'adoption du management des connaissances dans l'entreprise d'après eux. | <ul style="list-style-type: none"> - Les divergences sont axées sur les outils utilisés pour partager les connaissances, ou les répondants à l'entretien nous parlent d'outils tels que le SIRH, le tutorat et le coaching, mais que nos collaborateurs visés avec le questionnaire ne soulignent pas ces derniers comme outils de partage de connaissances utilisés par l'entreprise. - Le suivi de la formation qui pour les employés répondant au questionnaire souligne une insuffisance et une certaine iniquité d'accès à cette dernière. |
|--|---|

Source : établie par nous-mêmes à partir des résultats du questionnaire.

On peut retrouver des divergences minimales et cela pourrait s'expliquer par le fait qu'on n'a pas eu l'occasion d'interagir directement avec les employés auxquels nous avons distribué le questionnaire, d'autres divergences sont à prendre en considération par l'entreprise et les responsables avec la consultation de toutes les parties prenantes de l'entreprise pour prendre les meilleures décisions d'amélioration et d'évolution, ainsi que la sensibilisation des employés aux différents dispositifs de partage dont ils peuvent bénéficier, cependant le constat est tout du moins positif vu les nombreux points d'accords et les perceptions positives au vu des pratiques adoptées par l'entreprise et la volonté des collaborateurs de se développer.

Vérification des hypothèses :

D'après les résultats de nos investigations et notre enquête au sein de l'entreprise SONATRACH RTC, auprès de certains employés qu'on a réussis à aborder avec un questionnaire et la conduite d'un entretien avec un responsable deux responsables à la formation, nous avons pu récolter des informations précieuses qui nous ont permis de comprendre certaines pratiques dans l'entreprise et de faire un état des lieu sur le management des connaissances.

Ainsi nous pouvons résumer les principaux résultats par l'affirmation ou l'infirmerie des hypothèses préconçues.

- La première hypothèse stipule que : « **Le management des connaissances n'est pas adopté en ces termes au sein de la SONATRACH, mais on y retrouve les pratiques de celui-ci en son sein** » en nous référant aux résultats de l'entretien conduit avec deux responsables au sein du département RH ainsi que du questionnaire adresser à certains employés on peut en ressortir que le management des connaissances n'est pas une activité connu en ces termes dans l'entreprise, cependant les pratiques liées à ce dernier sont courantes dans l'entreprise, effectivement ceci a été révéler lors de l'entretien puis confirmer avec plus de 80% des employés questionnés qui confirment que les pratiques sont mise en œuvre carrément ou à un certain degré.

Ainsi on peut affirmer cette hypothèse et dire que l'entreprise SONATRACH RTC met en place les pratiques du management des connaissances même si ce dernier n'est pas cité explicitement.

- Concernant la deuxième hypothèse : « **les responsables perçoivent les pratiques du management des connaissances comme primordiales vu qu'ils sont en constante recherche de connaissances et compétences rares et essentiels dans les domaines de cette dernière, d'un autre coté les employés les perçoivent comme une opportunité d'épanouissement et de productivité** » d'après l'entretien et les réponses à la question N°05 et 06 les responsables voient ces pratiques essentielles pour le développement, l'épanouissement et l'efficacité des RH, ainsi ils offrent une valeur ajoutée à l'entreprise, d'après les réponses des employés à la question N°19 du questionnaire on note qu'ils énumèrent plusieurs avantages au management des

connaissances et ses pratiques, ou ils citent énormément leur épanouissement individuel et collectif ainsi que leur productivité.

Ainsi on peut affirmer cette hypothèse et dire que le management des connaissances ou du moins les pratiques de celui-ci sont vu par les responsables comme primordiales et par les employés comme une opportunité d'épanouissement et de productivité.

- Pour ce qui est de la troisième hypothèse : **« l'entreprise en son sein à sue développer une culture collaboratifs et de partage de connaissances entre ses différents parties prenantes »** compte tenu de la réponse à la question N°10 de l'entretien ou la rétention d'informations des employés et le manque de volonté des responsables combinées aux réponses à la question N°17 du questionnaire qui s'accordent avec celle de l'entretien qui perçoivent que la rétention d'informations et le manque de soutien de la hiérarchie sont les principaux problèmes à la gestion efficace des connaissances, on peut dire que qu'il n'apparait pas de culture collaborative et de partage de connaissances dans l'entreprise.

Ainsi cette hypothèse est infirmée, c'est-à-dire que l'entreprise n'a encore pas sue développer une culture de collaboration et de partage.

- En fin la quatrième hypothèse stipule que : **« l'entreprise est stable, prospère et ne conçoit pas l'utilité d'un changement c'est ce qui freine l'adoption d'une stratégie management des connaissances à la SONATRACH »** En se basant sur les réponses à l'entretien et au questionnaire ce qui freine l'entreprise à l'adoption d'une stratégie de management des connaissances ce sont des freins d'ordre techniques et opérationnels, en soit le manque de partage de connaissances, le manque de volonté de la hiérarchie, les limites de la gestion de carrière dans l'entreprise... Etc.

Ainsi l'hypothèse comme quoi les freins à l'adoption d'une stratégie management des connaissances sont la stabilité, la prospérité et l'inutilité de changement de l'entreprise est infirmée au vu des résultats de notre enquête qui ne confirme pas cela mais autre chose.

I.5.7 Conclusion

Comme pour chaque entreprise, la SONATRACH est confrontée à un environnement complexe et en constante mutation, bien que celle-ci soit la première

force économique du pays elle n'est guère à l'abri d'insuffisances et manquement quant à une performance pérenne, ainsi cela dépendra de sa capacité à être ou devenir flexible à toute épreuve pour s'adapter à son environnement et même prévoir les variations de ce dernier.

En se basant sur notre investigation au sein de celle-ci, on peut affirmer que le management des connaissances n'est pas une activité prise en considération au sein de l'entreprise même si toutefois on retrouve des pratiques, des actions qu'on peut attribuer au management des connaissances, des pratiques qui font que les employés trouvent matière à innover, créer de nouvelles connaissances et compétences et être plus productifs, cependant des limites sont observables et conséquentes, pour ainsi dire qu'il y a des failles et des lacunes observées par les employés avec lesquels on s'est entretenus et ceux à qui nous avons adressé un questionnaire, en suggérant de renforcer leurs connaissances et compétences avec des formations, en sensibilisant et motivant les collaborateurs pour qu'ils partagent leurs connaissances et en améliorant le système informatique et renouveler les moyens technologiques, ajoutent que les responsables devront être à l'écoute de leurs collaborateurs avec des consultations et une décentralisation, mais aussi avec une volonté de leur part de rendre cette activité comme stratégique.

En revanche, il est compréhensible que notre étude soit qualitative et ne puisse pas englober un échantillon significatif de personnes, ce qui signifie que les données et informations collectées peuvent être mal interprétées et ne pas prendre en compte tous les aspects qui influent sur la gestion des connaissances dans les entreprises, y compris le processus lui-même, son application et ses avantages et limites.

Conclusion générale :

La conjoncture dans laquelle se retrouvent les entreprises dernièrement est imprévisible du fait de la constante évolution de l'environnement ou elles évoluent. Une gestion rigide et classique de ses dernières ne tarde pas à montrer ses insuffisances et limites puis leur faillite est difficilement évitable. En effet nous sommes sous une ère où leur survie dépend de leur capacité à être flexibles et à anticiper les variations de cet environnement, ainsi cela ne dépend que de la volonté des entreprises à faire de la ressource humaine une variable stratégique, en mettant en place les bonnes pratiques et les processus adéquats.

Alors le management des connaissances s'impose d'emblée comme une activité par laquelle l'entreprise peut se garantir une performance RH et même organisationnelle à moyen et à long terme. En effet l'entreprise a pour mission de gérer ses biens matériels tel que son capital financier, ses outils informatiques, machines, bâtiments et autres, mais d'un autre côté il y'a aussi ses connaissances qui sont un bien immatériel mais énormément indispensable pour cette dernière qui se veut pérenne. Ainsi il faudrait mettre en place une bonne stratégie management des connaissances afin de faire des connaissances un apport de grande envergure pour offrir un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Au cours de notre travail de recherche, nous avons revu les fondements et bases de la GRH, puis on s'est axé sur les connaissances et ses caractéristiques pour faire liaison et démontrer la place qu'elles occupent dans la GRH, puis on est passé à la vulgarisation du concept management des connaissances en revoyant les théories qui en découlent de celui-ci, après ça nous nous sommes orientés vers l'impact et les modalités d'impact qu'a le management des connaissances sur la performance RH, ou on a pu voir à travers les résultats que l'adoption du management des connaissances efficacement avec une bonne stratégie permet aux RH d'être innovantes et flexibles face aux variations que peut subir les entreprises avec efficacité et efficience.

Grace à notre investigation dans l'entreprise SONATRACH RTC, nous avons pu récolter des informations importantes, même si le management des connaissances n'est pas adopté en ses termes dans l'entreprise mais on a su cibler les pratiques de celui-ci dans l'entreprise à l'aide des acteurs qui ont pris part à notre enquête et puis ses résultats

nous ont permis d'avoir un aperçu sur ces pratiques et leurs impact sur la performance RH.

On a aussi pu voir leur vision de ce que doit être et comment doit être le management des connaissances dans l'entreprise en revoyant les avantages de celui-ci et les limites qu'ils rencontrent au vu de son application.

Notre recherche vise à répondre à la problématique centrale sur l'impact du management des connaissances sur la performance RH, rappelons que notre objectif était de faire un état des lieux sur le management des connaissances, des pratiques liées à ce dernier ainsi que de l'impact que pourrait avoir ces pratiques sur la performance RH, cette problématique a émergé à la suite de notre objectif de recherche, il s'agissait donc de répondre à cette interrogation : « **Quels leviers actionner pour faire du management des connaissances un atout pour la performance des ressources humaines au sein de la SONATRACH RTC ?** »

A l'aide de notre enquête au sein de la SONATRACH RTC, nous pouvons répondre à cette question et les autres questions secondaires en synthétisant avec les résultats suivants.

- ❖ Le management des connaissances n'est pas une pratique délibérée au sein de cette entreprise, mais ils conçoivent des pratiques qui sont liées à ce dernier.
- ❖ Les responsables et les employés perçoivent l'impact de ces pratiques sur les RH dans :
 - La croissance de la productivité ;
 - L'adaptation et la flexibilité des employés ;
 - Le développement de leurs savoirs ;
 - La rétention des compétences rares et essentielles à l'entreprise ;
 - La motivation des employés ;
 - La polyvalence de postes et l'innovation des employés ;
- ❖ Il n'y a pas de culture de partage de connaissances au sein de l'entreprise, bien que quelques employés sont prompts au partage de leurs connaissances et certains dans un cadre régulier, mais ce dernier ne reste que des initiatives individuelles, pour qu'on parle de culture il faut que ça soit quelque chose de naturellement appartenant à l'entreprise dans une dimension collective, matérialisée avec l'utilisation d'outils stratégiques et opérationnels influençant

significativement la capitalisation, le partage et la création de connaissances à l'instar du SIRH, du tutorat, mentorat, coaching, la création de communautés de pratiques l'encouragement du travail collaboratif... Etc.

- ❖ Les freins à l'installation et adoption du management des connaissances sont perçus comme suit :
 - La rétention d'information.
 - Une gestion de carrière qui à montrer ses limites.
 - Manque de volonté de la hiérarchie.
 - Le manque d'expertise dans ce domaine.
 - La focalisation sur une production excessive et une logistique bien déterminée.
 - Des outils ayant montrés leurs limites.

Quant aux leviers à actionner pour faire du management des connaissances un atout pour la performance RH on a pu en extirper cela :

- Qu'il faut une vision et une volonté de la hiérarchie a adopté le management des connaissances
- Impliquer les collaborateurs et toutes les parties prenantes de l'entreprise c'est-à-dire en quelque sorte mettre les collaborateurs au même niveau d'informations et s'appuyer sur un management participatif, favoriser le partage de connaissances en récompensant en conséquence.
- La formation qui se trouve être un levier prépondérant pour la réussite du management des connaissances.
- Un système de d'information à la pointe de la technologie, pour ainsi capitaliser les connaissances de l'entreprise, facilité l'accès à ces dernières pour former un cycle de création perpétuelle.
- Développer une culture de partage de connaissances avec une valorisation des connaissances et compétences individuelles et encourager le partage pour qu'elle devienne une intelligence collective.

Ce sont quatre leviers principaux ressortis après notre prospection dans l'entreprise.

Par ailleurs on tient à souligné des limites quant à notre travail d'investigation dans l'entreprise, où on n'a pas pu mener une étude quantitative au vu de l'inexistence de l'activité management des connaissances dans l'entreprise, ce qui nous a poussé à changer de stratégie. On a trouvé un moyen d'exploiter au maximum le questionnaire distribué malgré la faiblesse de notre échantillon, on ajoute à cela la durée de temps qui nous a été impartie qui était relativement courte pour mener une étude qualitative plus approfondie et voir les processus mis en place et leurs applications, pour finir, le fait qu'on n'a pas pu interagir directement avec nos collaborateurs pourrait influencer et même leur compréhension de certaines questions jugées ambiguës et ainsi amoindrir nos chances de compréhension.

L'entreprise d'accueil pourrait trouver matière à tirer parti de nos conclusions pour un éventuel intérêt à l'élaboration et l'application d'une stratégie de management des connaissances pour ainsi s'adapter à la nouvelle mouvance mondiale où la ressource humaine est perçue comme une variable stratégique et pour maximiser la performance de cette ressource, effectivement la connaissance est une richesse inestimable pour les entreprises qui voudraient être performantes et garantir leur pérennité, et en nous référant au philosophe et épistémologue Michael Polanyi, les ressources humaines savent plus que ce qu'elles peuvent exprimer et matérialiser, ainsi le management des connaissances propose de creuser dans la mémoire collective de l'entreprise pour arriver à ses objectifs et faire de la connaissance un avantage conséquent pour celle-ci.

Annexes :

**Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques et de gestion commerciale
Département science de gestion**

Entretien et questionnaire de recherche

L'enquête que nous tenons à mener fait partie de notre recherche de fin d'études en Master 2 management des ressources humaines, qui porte sur « **l'impact du management des connaissances sur la performance des ressources humaines** » au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia.

Les résultats que nous obtiendrons grâce à celle-ci seront exploités et analysés pour comprendre votre approche du management des connaissances et son impact sur les ressources humaines, nous vous prions de répondre de manière honnête et précise aux questions suivantes, vos informations seront gardées anonymes et ne seront utilisés qu'à des fins de recherche.

Annexe N°01

Guide d'entretien.

1. Est-ce qu'il y a une stratégie formalisée sur le management des connaissances au sein de la SONATRACH ?
2. Comment procédez-vous pour identifier et partager les connaissances clés ? Et quels outils utilisez-vous pour ça ?
3. Quelles sont les mesures que vous mettez en place pour développer de manière continue les connaissances et compétences de vos collaborateurs ?
4. En quoi consiste la gestion prévisionnelle au sein de votre entreprise ? et quel lien a-t-elle avec les pratiques du management des connaissances ?
5. Quelle contribution ou bien apport constatez-vous des différents outils et pratiques du management des connaissances sur la gestion prévisionnelle et sur les autres pratiques RH ?
6. Comment la gestion des connaissances et compétences de vos collaborateurs stimule-elle leur innovation et adaptation au changement ?
7. Avez-vous eu des transformations organisationnelles induites par la gestion des connaissances ?
8. Quel impact constatez-vous sur la performance de vos ressources humaines qu'elle soit productive qualitative ou en termes de délais d'exécution, en usant des pratiques du management des connaissances ?
9. Comment vous faites pour évaluer la performance de vos collaborateurs et sur quels indicateurs vous vous appuyer ?
10. Quels défis avez-vous rencontré lors de votre gestion du capital connaissance de l'entreprise ? Et comment avez-vous fait pour surmonter cela ?
11. Selon vous quels seraient les facteurs nécessaires pour exploiter pleinement le management des connaissances dans votre entreprise ?

Annexe N°02

Questionnaire distribué aux employés.

Axe I : Profil du salarié

1-Sexe :

Masculin féminin

2-Age :

20 – 29 30 – 39 40 – 49 50 et plus

3-Catégorie socioprofessionnelle :

Maitrise Cadre Cadre Supérieur

4-Niveau d’instruction :

Secondaire Formation Professionnelle Universitaire

5-Ancienneté dans l’entreprise

Moins de 5 ans 6 à 10 ans 11 à 19 Plus de 20

Axe II : Management des connaissances et performance des RH

6-Que comprenez-vous du concept management des connaissances ? (Cocher la ou les bonnes réponses)

- a- C’est le fait de connaître les collègues et d’être en bonne relation avec eux
- b- C’est le fait d’avoir un climat favorable à l’apprentissage au travail
- c- C’est un processus de création, de partage et gestion des savoirs au sein de l’entreprise.
- d- C’est un outil de gestion de la paie et de la comptabilité
- e- Il vise à identifier structurer et diffuser les connaissances des individus.

7-Votre entreprise met-elle en œuvre des pratiques du management des connaissances

Oui Non A un certain degré

8-Parmi les dispositifs cités ci-après, cochez ceux dont vous avez bénéficiés au cours de votre travail ?

| | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Système de communication | <input type="checkbox"/> | Conférence/Réunion | <input type="checkbox"/> | Coaching | <input type="checkbox"/> |
| Manuel de gestion | <input type="checkbox"/> | Mise en doublure | <input type="checkbox"/> | Tutorat | <input type="checkbox"/> |
| Banque de données | <input type="checkbox"/> | Le SIRH | <input type="checkbox"/> | Outlook | <input type="checkbox"/> |
| Autre : | | | | | |

9-Que fait l'entreprise pour encourager le partage de connaissances entre ses différents employés

| | | | | | |
|---------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Communication | <input type="checkbox"/> | La rémunération | <input type="checkbox"/> | Formation | <input type="checkbox"/> |
| L'intérimaire | <input type="checkbox"/> | La promotion | <input type="checkbox"/> | La mobilité | <input type="checkbox"/> |

10-Avez-vous déjà bénéficié d'une formation professionnelle dans l'entreprise SONATRACH RTC ?

| | |
|-------------------|--------------------------|
| a- Plusieurs fois | <input type="checkbox"/> |
| b- Une seule fois | <input type="checkbox"/> |
| c- Jamais | <input type="checkbox"/> |

11-Y a-t-il une évolution de vos connaissances et compétences après adoption des pratiques du management des connaissances tel que la formation et les différentes techniques de partage de connaissances ?

| | | | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| Évolution élevée | <input type="checkbox"/> | Évolution moyenne | <input type="checkbox"/> | Évolution faible | <input type="checkbox"/> |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|

12-Êtes-vous favorable à partager votre savoir et savoir-faire dans l'entreprise de votre plein gré ?

| | | | | | |
|-----|--------------------------|-------------|--------------------------|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> | Moyennement | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-------------|--------------------------|-----|--------------------------|

13-Êtes-vous influencé par le management des connaissances de manière à créer de nouvelles connaissances et innover dans vos pratiques

| | | | | | |
|-----|--------------------------|-------------|--------------------------|-----|--------------------------|
| Oui | <input type="checkbox"/> | Moyennement | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
|-----|--------------------------|-------------|--------------------------|-----|--------------------------|

19-Selon vous quels sont les avantages d'un management des connaissances efficace dans votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

Bibliographie

- Booto Ekionea, J.-P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2011). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : Une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271. <https://doi.org/10.7202/1006096ar>
- Boughzala, imed, & Jean-Louis, Ermine. (2004). *Management des connaissances en entreprise*. Hermes Sciences.
- Jean Yves Prax, 2000, Le guide du knowledge management, concepts et pratiques du management des connaissances, Dunod.
- Candia, L. J. (s. d.). *Gestion des connaissances imparfaites dans les organisations industrielles : Cas d'une industrie manufacturière en Amérique Latine*.
- chahal, mokhtar. (2017). UNIVERISTE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.
- CICERO, J. (2011, novembre 20). *Mesurer l'efficacité d'une démarche de gestion des connaissances*. QUALIBLOG | Le blog du manager QSE. <https://qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/mesure-efficacite-demarche-gestion-connaissances/>
- Connaissance tacite*—Wikiberal. (s. d.). Consulté 16 avril 2024, à l'adresse https://www.wikiberal.org/wiki/Connaissance_tacite
- Dessler, G. (2016). *Human resource management*. 15.
- dessler, G. (2017). *Human resource management*. 15.
- El Moustafid, S. (2014). *La gestion des connaissances : Concepts, processus et facteurs*.
- Granger, laurent. (2024). *Comment évaluer une formation ? Méthodes et outils*. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-de-la-formation.htm>

Index.pdf. (s. d.). Consulté 29 avril 2024, à l'adresse [https://www.editions-](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=38849)

[ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=38849](https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=38849)

La connaissance créatrice—Ikujiro Nonaka , Hirotaka Takeuchi ,... - Librairie Eyrolles. (s. d.).

Consulté 22 avril 2024, à l'adresse <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-connaissance-creatrice-9782744500343/>

La gestion des connaissances. (2024, janvier 15). SafetyCulture.

<https://safetyculture.com/fr/themes/gestion-des-connaissances/>

La gestion des ressources humaines dans le secteur bancaire. (2011).

<https://wikimemoires.net/2011/08/definition-de-la-grh/>

Laid Talbi, C. (2018). Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Management & Prospective*, 35(5), 73-101.

<https://doi.org/10.3917/g2000.355.0073>

Le_management_des_connaissances.pdf. (s. d.-a). Consulté 22 avril 2024, à l'adresse

https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Le_management_des_connaissances.pdf

Le_management_des_connaissances.pdf. (s. d.-b). Consulté 29 avril 2024, à l'adresse

https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Le_management_des_connaissances.pdf

L'évolution de la fonction RH (vitrine.L'évolution de la fonction RH)—XWiki. (s. d.). Consulté 6 mai 2024, à l'adresse

Louati, F., & Hikkerova, L. (2016). Gestion des connaissances par les ressources humaines :

Cas du secteur des services en Tunisie. *Management & Prospective*, 33(1), 33-52.

<https://doi.org/10.3917/g2000.331.0033>

Magang-connaiss_rapport.pdf. (s. d.). Consulté 9 mai 2024, à l'adresse

https://www.usherbrooke.ca/gef/fileadmin/sites/gef/documents/synthese_projets_recherche/magang-connaiss_rapport.pdf

- Mansour, N., Saidani, C., Saihi, M., & Laaroussi, S. (2014). Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations industrielles*, 69(2), 316-343. <https://doi.org/10.7202/1025031ar>
- Meda Adama, T. Y. (2017). Facteurs clés de succès de la gestion des connaissances et capacités d'innovation des entreprises nigériennes. *La Revue Gestion et Organisation*, 9(1), 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2017.05.004>
- Mejbri, S. (s. d.). *La gestion des connaissances.pdf*. Consulté 15 avril 2024, à l'adresse https://www.academia.edu/33863914/la_gestion_des_connaissances_pdf
- Mohamed, B. (2015). Le management des connaissances vecteur de compétitivité des établissements bancaires. *15(2)*, 01-13.
- Nonaka, I., & Hirotaka, Takeuchi. (2005). « *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante* » Editions De Boeck Université.
- Peretti, J.-M. (2013). *Ressources Humaines* (14^e éd.). Vuibert.
- Pourquoi la gestion des connaissances RH est si importante pour votre entreprise.* (2019, mai 30). <https://www.ivanti.com/fr/blog/hr-knowledge-management>
- Quelles sont les fonctions des ressources humaines ?* (2022, juillet 12). ESLSCA. <https://www.eslsca.fr/blog/quelles-sont-les-fonctions-des-ressources-humaines>
- SONATRACH | L'énergie du Changement.* (s. d.). Consulté 13 mai 2024, à l'adresse <https://sonatrach.com/presentation>
- Zerga, N. I., & Nekkal, F. (2022). *Le knowledge management et le management du changement.* 06.

Résumé :

Le management des connaissances ou de son vocable anglo-saxon est une démarche managériale novatrice et toujours sujette à diverses études et mutations théoriques et pratiques elle vise principalement à identifier, organiser, stocker, partager et créer des connaissances. Elle a pour objectif de tirer parti du savoir collectif et individuel, des ressources et des expériences d'une entreprise pour stimuler l'innovation, aidé à la prise de décision et rehausser la performance. Avec comme objectif de déterminer comment procéder pour faire du management des connaissances un atout pour la performance RH, nous avons mené une enquête exploratoire au sein de l'entreprise SONATRACH RTC de Bejaia.

En effet à partir de notre étude nous avons pu constater et rapporter que cette entreprise n'a pas encore adopté la démarche management des connaissances, mais on retrouve en son sein des activités et pratiques liées à cette démarche, des pratiques qui ont un impact significatif sur la plupart des déterminants de la performance tel que l'innovation, la productivité, et l'adaptation au changement. Nous avons constaté les contraintes qui freinent l'entreprise pour mettre en place cette dernière.

Pour finir nous avons retenu que pour adopter cette démarche au sein de l'entreprise il faudrait qu'il y ait une volonté de la part des dirigeants, la sensibilisation et l'implication de toutes les parties prenantes de l'entreprise, le développement des savoirs des employés, des outils de capitalisation et de partages novateurs et le développement d'une culture de partage et d'apprentissage.

Concepts clés : Management des connaissances, performance RH, adoption d'une démarche MC, SONATRACH RTC.

Abstract :

Knowledge management, or KM as it is known in English, is an innovative managerial approach that is continually subject to various theoretical and practical studies and changes. Its main goals are to identify, organize, store, share, and create knowledge. The objective is to leverage both collective and individual knowledge, resources, and experiences within a company to stimulate innovation, aid decision-making, and enhance performance. To determine how to make knowledge management an asset for HR performance, we conducted an exploratory survey within SONATRACH RTC in Bejaia.

From our study, we found that while SONATRACH RTC has not yet adopted a formal knowledge management approach, it does engage in activities and practices related to KM. These practices significantly impact key performance determinants such as innovation, productivity, and adaptability to change. We also identified the constraints that hinder the implementation of KM within the company.

According to our study, we concluded that to adopt KM within the company, there needs to be a commitment from leadership, awareness, and involvement of all stakeholders, development of employee knowledge, innovative tools for knowledge capitalization and sharing, and the cultivation of a culture of sharing and learning.

Key concepts: knowledge management, HR performance, KM adoption, SONATRACH RTC.