

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

**LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES DANS LE CADRE
DE LA GESTION DE LA RELEVÉ**

Cas pratique : EPB

Réalisé par :

- AFAR Feriel

- SAHI Kamilia

Encadreur : Mme MAKHLOUF-ADJETOUTAH.T

Président : Mme DJEMAIS

Examineur : Mme ZOUAOU.N

Promotion Juin 2017

*« La réussite, c'est un peu de savoir, un peu de savoir-faire et
beaucoup de faire savoir. »*

Jean Nohain

Remerciements

Nous tenons à adresser nos profonds remerciements à notre promotrice M^{me} MAKHLOUF-ADJTOUTAH TIZIRI qui malgré ses difficultés de santé s'est rendu disponible et patiente pour encadrer ce présent travail.

Nous tenons également à adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce présent travail et au bon déroulement de notre stage pratique, tout particulièrement à notre encadreur au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia M^{lle} BARCHICHE AMEL Responsable des ressources humaines qui, par sa disponibilité, ses conseils précieux, et par sa sensibilité même, a su nous transmettre son expérience et nous inculquer tout ce qui touche notre thématique mais surtout pour son suivi du début à la fin de notre travail.

Nous tenons aussi à remercier tout le personnel du département ressources humaines de l'EPB, et particulièrement Mr M.SADOUN qui a été le Formateur de la gestion de la relève pour son soutien et son aide, Mr BARCHICHE SALIM qui s'est chargé de nous amener sur le terrain afin de bien mener notre enquête, sans oublier la responsable du service RH Mme MENDIL pour sa présence et ses conseils, sans oublier Mr Mourad MAHMOUDI pour son aide précieuse, ainsi qu'à M^{lle} TIMERIJINE Sara .

Enfin, nous remercions infiniment tous nos enseignants, amis et proches qui nous ont beaucoup aidés tant par leurs conseils que par leurs encouragements.

DÉDICACES

Je dédie particulièrement ce modeste travail pour une personne que je considère comme étant une bibliothèque vivante qui est mon très cher grand père

Ensuite à mes chers parents en témoignage et en gratitude de leur dévouement et leur soutien permanent durant toutes mes années d'études, leurs sacrifices illimités, leur réconfort moral et tous les efforts qu'ils ont consentis pour mon éducation et mon instruction pour me voir réussir un jour. Je vous remercie infiniment.

À mon fiancé pour sa présence et ses encouragements.

À mon frère Sofiane et ma sœur Lynda qui ont toujours crus en moi.

À mes anciens professeurs Mr et Mme ARABI, et Mr SOUILAH, par qui j'ai eu de la chance d'être enseignée.

À toute ma grande Famille paternelle et maternelle.

À ma Binôme Kamilia SAHI que je remercie tant pour son attitude et son sérieux.

AFAR Ferial

Dédicaces

*Je dédie ce travail en tout premier lieu à mes très chers parents qui
ont toujours été la*

*pour moi et qui m'ont donné un magnifique modèle
de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce
travail toute ma reconnaissance et tout mon amour.*

À mes adorables frères et sœur Adel, Yasmine, et Sofiane.

À ma belle-sœur Kahina

À mon cher fiancé pour sa présence et ses encouragements

À ma famille et ma belle famille

*À mes anciens professeurs Mr et Mme ARABI, et Mr SOUILAH, par
qui j'ai eu de la chance d'être enseignée.*

À ma Binôme AFAR Feriel pour son attitude et son sérieux .

SAHI Kamilia

La liste des abréviations

- DAM : La Direction d'Audit et management
- DC : La Direction capitainerie
- DDD : La Direction domaine et développement
- DFC : La Direction finances et comptabilité
- DG : La direction générale
- DGA : La direction générale adjointe
- DGAF : La direction générale adjointe fonctionnelle
- DGAO : La Direction générale adjointe opérationnelle
- DL : La Direction logistique
- DMA : La Direction manutention et acconage
- DR : La Direction remorquage
- DRH : La Direction ressources humaines
- DSI : La direction de système d'information
- DZLEP : La Direction des zones logistiques extra portuaires
- EBP : Entreprise Portuaire de Bejaia
- GC : Gestion des connaissances
- GPP : gestion prévisionnelle du personnel
- GRH : Gestion des Ressources Humaines
- TC : Transfert de Connaissances
- RH : Ressources Humaines
- PFI : plan de formation individuel
- PRH : La planification des ressources humaines

Liste des figures

Figure 01 : Activités de GRH, gestion de la relève et résultats attendus	13
Figure 02 : feuille de route pour la planification de la relève.	16
Figure 03 : les définitions du Knowledge management	30
Figure 04 : les quatre perspectives de DELONG (2004)	41
Figure 05 : Arbre/schéma décisionnel.....	43
Figure 06 : processus du TC des bonnes pratiques	47
Figure 07 : la maison des transferts des savoirs	53
Figure 08 : Le dépouillement selon le genre	77
Figure 09 : Le dépouillement par catégorie d'âge.....	78
Figure 10 : Le dépouillement selon le niveau d'instruction.....	79
Figure 11 : Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnelle	80
Figure 12 : Le dépouillement selon l'ancienneté	81
Figure 13 : L'importance de la gestion de la relève au sein de l'EPB	82
Figure 14 : Le départ après la suppression de la retraite anticipée :.....	83
Figure 15-1 : L'anticipation de la démarche de la relève au sein de l'EPB	84
Figure 15-2 : La direction RH envisage la mise en place une démarche pour gérer la relève	85
Figure 16 : L'existence d'un processus formel chez l'EPB	86
Figure 17 : La communication sur le plan de relève chez EPB.....	87
Figure 18 : l'implication de l'EPB a la mise en place de la gestion de la relève	88
Figure 19 : La mise en place d'un processus du TC dans la gestion de la relève au sein de l'EPB	89
Figure 20 : Facteurs incitant à la mise en place de démarche TC au sein du l'EPB.....	90
Figure 21 : Le TC pour l'atteinte des objectifs chez EPB.....	91
Figure 22 : La mise en place d'une stratégie spécifique de TC au sein de l'EPB.....	92
Figure 23 : La mise en place des méthodes et des outils au sein de l'EPB.....	93
Figure 24 : L'accessibilité des connaissances entre les employés auprès de l'EPB	94
Figure 25 :L'EPB encourage et favorise le TC	95
Figure 26 : Au sein de l'EPB le processus du TC contribue à l'efficacité de la gestion de la relève	96

Liste des Tableaux

Tableau 01 : Entretien avec la responsable des ressources humaines.....	66
Tableau 02 : Le dépouillement selon le genre	77
Tableau 03 : Le dépouillement par catégorie d'âge	78
Tableau 04 : Le dépouillement selon le niveau d'instruction	79
Tableau 05 : Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnel.....	80
Tableau 06 : Le dépouillement selon l'ancienneté.....	81
Tableau 07 :L'importance de la gestion de la relève au sein de l'EPB.....	82
Tableau 08 : le départ après la suppression de la retraite anticipée	83
Tableau 09-1 : L'anticipation de la relève au sein de l'EPB.....	84
Tableau 09-2 : La direction RH envisage la mise en place d'une démarche pour gérer la relève	85
Tableau 10 : L'existence d'un processus formel chez l'EPB.....	86
Tableau 11 : l'implication de l'EPB a la mise en place de la gestion de la relève	87
Tableau 12 : La mise en place d'un processus du TC pour la gestion de la relève au sein de l'EPB	88
Tableau 13 : Les facteurs de mise en place du TC.....	89
Tableau 14 : Le TC pour l'atteinte des objectifs chez EPB	90
Tableau 15 : La mise en place d'une stratégie spécifique de TC au sein de l'EPB	91
Tableau 16 : La mise en place des méthodes et des outils de TC au sein de l'EPB	92
Tableau 17 : L'accessibilité des connaissances entre les employés auprès de l'EPB.....	93
Tableau 18 :L'EPB encourage et favorise le TC	95
Tableau 19 : la contribue du processus de TC à l'efficacité de la gestion de la relève.....	96

Sommaire

Introduction Générale	1
Chapitre I : la gestion de la relève : vecteur de pérennité	5
Section (01) : La gestion de la relève	6
Section (02) : La gestion efficace de la relève	14
Section (03) : Les clés de succès de la gestion de la relève	23
Chapitre II : Le transfert des connaissances	28
Section (01) : les généralités et les notions de base sur le transfert de connaissances ...	29
Section (02) : La mise en place du transfert de connaissances	39
Section (03) : La dynamique du transfert de connaissances	50
Chapitre III : la contribution du transfert de connaissance à la gestion de la relève au sein de l'EPB	55
Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil et de méthodologie de recherche	56
Section (02) : Analyse et discussion de l'entretien	66
Section (03) : Analyse et discussion de l'enquête	77
Conclusion générale	100
Bibliographie	103

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines (GRH) représente une fonction stratégique pour l'entreprise, elle constitue un facteur déterminant dans l'atteinte des objectifs organisationnels et l'amélioration de sa performance.

Toutefois, pour garantir une gestion efficace des RH au sein d'une organisation, la prise en considération du capital humain est un atout primordial. Ce dernier est perçu comme un réservoir de connaissances et de compétences représentant une réelle richesse au cœur du projet de l'entreprise.

Le concept de capital humain est évoqué au 18^{ème} siècle dans les travaux d'Adam Smith en termes de talents et de compétences de chaque individu (SMITH, GARNIER, BLANQUI ET GARNIER, 1859). Ce n'est que bien plus tard, dans les années 60, que les économistes reconnaissent ce capital comme étant l'un des facteurs de croissance économique principaux de notre économie moderne (SCHULTZ, 1961; BECKER, 1964), en le définissant comme « un élément qui recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu, qui favorisent le bien-être personnel, social et économique »¹ (KEELEY, 2007), à cet effet, parler des ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais plutôt que les hommes ont des ressources et que la GRH a pour ambition de les développer et de les conserver.

Cependant, la prise de conscience du rôle essentiel que revêt ce capital dans la performance globale de l'organisation change la donne des stratégies RH et managériales appréhendant cette richesse immatérielle dans sa double dimension individuelle et collective, ainsi, chaque organisation doit promouvoir sa capacité d'attractivité et de fidélisation afin de retenir les meilleurs talents.

Sur cet enjeu stratégique, les directions des ressources humaines mettent en place des processus complets de management des connaissances et des compétences qui vont permettre à la fois de développer les compétences et de conserver le patrimoine de connaissances. Ce dernier est devenu aujourd'hui un élément majeur dans le processus de développement économique, social et culturel d'une entreprise, et il est considéré comme une matière première stratégique pour cette dernière, tout en étant bien maîtrisé dans le but d'en tirer un avantage concurrentiel.

¹KEELEY Brian, « Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie », OCDE, 2007, p32.

Introduction générale

Certains auteurs comparent la connaissance au « pétrole gris », d'autres au « sang de l'entreprise », car elle a un impact déterminant sur les processus d'aide à la décision, à la planification, et à la gestion, à condition qu'elle soit capitalisée, transférée et protégée.

Ainsi, l'importance du capital connaissance pour l'organisation rend primordial d'utiliser les mécanismes les plus pertinents possibles pour gérer au mieux les savoirs, dans la mesure où la gestion des connaissances représente un enjeu stratégique pour les entreprises, qui est à la fois une incitation pour l'innovation et un facteur de productivité pour le développement de celles-ci.

En somme, ces mécanismes vont contribuer à la protection et la rétention de la mémoire de l'entreprise, essentiellement face aux divers risques causant la perte des connaissances et les conséquences négatives liées aux départ des employés clés, expérimentés, et à grandes responsabilités d'où le besoin de la mise en place d'un processus de transmission des connaissances.

Ce dernier, est perçus comme un ensemble d'étapes par lequel les employés expérimentés adaptent et transmettent le savoir découlant de leurs expériences ou ancienneté, afin d'en faire bénéficier les autres employés, réduire la redondance des tâches, s'adapter rapidement aux changements qui nécessitent un réagencement des compétences disponibles, et se protéger contre les pertes de connaissances, dans le but d'assurer la préparation et la gestion de la relève.

La notion de « la gestion de la relève », a été définie par (FOUCHER et GOSSELIN) comme « une perspective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de GRH et de la gestion des connaissances, qui cherchent à assurer la pérennité de l'organisation et la réalisation de ses objectifs stratégiques »².

Autrement dit, elle représente « une composante de la gestion du capital humain prenant racine dans le présent tout en étant orienté vers l'avenir, elle consiste en un ensemble coordonnés d'actions ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre générations»³.

À travers cette approche, le transfert des connaissances est l'une des actions principales de la gestion de la relève visant à assurer la pérennité de l'entreprise. De ce fait, l'implantation

² FOUCHER, Roland et GOSSELIN, Alain *in*, ICART Naomi, La gestion de la relève dans l'administration publique québécoise, 2008, p15.

³ Idem.

Introduction générale

de bonnes pratiques (méthodes et outils nécessaires) du transfert des connaissances contribue à une gestion efficace de la relève.

Cependant, le transfert des connaissances nécessite une démarche très délicate, autrement dit, il ne suffit pas simplement de demander à un employé de transmettre tous ses savoirs et savoir-faire à son collègue, car cette démarche n'est pas quelque chose d'innée et cela peut être complexe, mais il doit être apte et capable de manipuler les méthodes et les outils essentiels de la transmission des connaissances.

Actuellement, cette démarche est perçue comme l'une des problématiques auxquelles s'affrontent les entreprises Algériennes. En effet, suite à la décision de la suppression de la retraite anticipée qui avait lieu en Janvier 2017, un nombre important de départ a été enregistré en fin d'année 2016 et beaucoup d'entreprises ne l'avaient pas anticipé, ce qui les a mises dans une situation où leur démarche de gestion de connaissances est restée une question faiblement hâtive. Cela ne signifie pas qu'aucune entreprise ne l'applique, mais plutôt certaines méthodes de cette démarche sont utilisées d'une manière informelles et parfois inconscientes, et d'autres sont appliquées sans suivi ni actualisation. Ainsi, si l'entreprise algérienne n'accorde pas plus d'intérêt à ce problème, un risque d'amnésie organisationnelle peut lui être imposé tout en mettant en danger sa pérennité.

De ce fait, dans le cadre de ce travail de recherche, nous allons essayer d'approcher une grande entreprise publique algérienne qui est l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) sous notre thématique de recherche qui portera sur « le transfert des connaissances dans le cadre de la gestion de la relève ». Ce thème est davantage d'actualité et d'intérêt capital notamment pour le cas actuel de l'entreprise Algérienne.

Le but principal de notre recherche n'est donc pas seulement de comprendre les concepts de base, mais plutôt de décrire le processus du transfert des connaissances et d'approcher la réalité de l'entreprise EPB en essayant de comprendre sa démarche de gestion de la relève. Ce qui nous pousse à poser la question de recherche suivante ;

Comment le processus de la transmission des connaissances est-il mis en œuvre au sein d'une entreprise pour assurer une bonne relève ?

Pour répondre à la question de recherche principale nous avons jugé indispensable de répondre à trois questions secondaires qui sont :

Introduction générale

- Quelle est la démarche suivie par une entreprise pour la gestion de la relève ?
- Comment un transfert des connaissances peut-il s'opérer pour assurer la pérennité de l'entreprise ?
- Est-ce que l'entreprise EPB intègre-t-elle le processus du transfert des connaissances dans sa démarche de gestion de la relève ?

Nous tâcherons alors de répondre à cette problématique à travers l'hypothèse principale suivante :

H° : Le processus du transfert des connaissances suit un ensemble coordonné d'étapes, en utilisant des méthodes et des outils clés visant à partager et transférer des connaissances dans le but de préparer et d'assurer une gestion efficace de la relève.

Afin de vérifier cette hypothèse et répondre à la question principale, nous avons structuré notre travail de recherche en deux parties :

- Une première dite « théorique », est subdivisée en deux chapitres, le premier a pour objectif de définir le cadre théorique de la gestion de la relève et décrire sa démarche, puis démontrer comment peut-on réussir cette dernière. Le deuxième a pour but de décrire comment le processus de transfert des connaissances est-il mis en œuvre au sein d'une organisation tout en expliquant les méthodes et outils clés utilisés par cette dernière pour assurer sa pérennité.
- La deuxième est consacrée pour notre cas pratique à savoir notre stage qui s'est effectué auprès de l'entreprise portuaire de Bejaia, où nous avons mené une étude descriptive par un entretien auprès de la Responsable des Ressources Humaines et une enquête par un questionnaire auprès des employés.

CHAPITRE I :
GESTION DE LA RELÈVE

VECTEUR DE PÉRENNITÉ

Introduction

La gestion de la relève constitue un élément essentiel de la planification des ressources humaines (PRH) et de la mise en œuvre de leur renouvellement dans une entreprise. Elle sert à la fois à aider cette dernière à repérer, maintenir en poste et développer les talents des employés aptes et qualifiés, afin de concrétiser les objectifs opérationnels actuels et futurs, et cela dans le but de créer des bassins de candidats talentueux en vue de combler les postes et les secteurs clés qui sont essentiels au fonctionnement de l'organisation et à ses objectifs à long terme.

Ce chapitre a comme objectif de définir les fondements de base de la gestion de la relève, il est décomposé en trois grandes sections. La première concerne les généralités sur la gestion de la relève, la deuxième démontrera comment assurer une gestion efficace de la relève, la troisième et dernière portera sur la réussite d'une démarche de gestion de la relève.

Section (01) : La gestion de la relève

Gérer la relève permet en premier lieu de pouvoir disposer de réserves de candidats prêts à occuper les postes cruciaux pour la viabilité de l'entreprise. Cette pratique aide l'entreprise à se prémunir contre les pertes de connaissances liées aux départs des employés, à s'adapter rapidement aux changements qui nécessitent un réagencement des compétences disponibles, à maintenir et à augmenter sa performance en devenant une organisation apprenante, à renforcer l'équité et l'objectivité dans GRH, et cela, tout en lui offrant également des opportunités de développement professionnel et des perspectives de carrière et de mobilisation de ses collaborateurs.

Dans cette section nous allons essayer de définir le concept de la gestion de la relève, expliquer ses principaux facteurs, puis démontrer son importance et son lien avec les autres activités de la GRH.

1.1 La gestion de la relève : définitions, facteurs et importance

Avant de définir le concept de la gestion de la relève, nous jugeons indispensable de retracer son évolution historique.

1.1.1. L'évolution historique du concept de la gestion de la relève

La gestion de la relève forme un élément essentiel de la planification des ressources humaines (PRH), cette dernière est une pratique que l'on retrouve au sein des organisations depuis le début du XX^{ème} siècle et qui a beaucoup évolué au fil des années.

Si nous remontons aux années 60, nous constatons que, en grande partie à cause du développement des technologies ainsi qu'en raison de l'expansion et de la diversification des entreprises, les efforts furent consacrés à tenter d'établir un équilibre entre l'offre et la demande de travail. En effet, au cours de cette décennie, il y eut des pénuries de main-d'œuvre. C'est à cette époque que fut élaborée l'idée que la planification du personnel est en quelque sorte un système qui lie l'organisation avec son environnement⁴.

Au fil des années, le contenu de la PRH s'est quelque peu modifié. En effet, certains processus ont fait leur apparition, ou du moins, se sont raffinés, de façon à être mieux adaptés

⁴ICART Noami, « la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise », université, document de recherche Dr-2008-001, p11.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

aux nouvelles réalités des environnements interne et externe de l'organisation, tel est le cas de la gestion de la relève.

La planification de la relève constitue une des premières formes de la gestion de la relève. Avant même de parler de planification de la relève, il était surtout question de planification du remplacement, qui provient de l'anglais « replacement planning » (ROTHWELL, 2001 ; LEIBMAN et al, 1996), où le processus de la gestion de la relève n'était guère plus complexe qu'un simple tableau de remplacement des personnes qui quittaient l'entreprise.⁵

Finalement, et plus récemment, la gestion de la relève s'est de nouveau développée de façon à être perçue « comme la perspective sous-tendant la mise en œuvre coordonnée d'un ensemble de moyens en matière de (GRH) et de la gestion des connaissances, qui cherchent à assurer la pérennité de l'organisation et la réalisation de ses objectifs stratégiques, dont les cibles sont multiples : direction, cadres de divers niveaux hiérarchiques, postes critiques pour l'organisation.» (FOUCHER et GOSSELIN, 2004)⁶.

D'après la revue de littérature, nous avons constaté qu'il existe une certaine confusion par rapport à l'utilisation des termes se rapportant à la gestion de la relève. L'évolution qu'a connu le processus est la même selon tous les auteurs consultés, mais les termes utilisés ne sont pas toujours les mêmes. Ainsi, certains auteurs traitent de la planification de la relève (CARTER, 1986), et d'autres traitent de la préparation de la relève (TREMBLAY et ROGER, 1992), « succession planning » (ROTHWELL, 2001), du programme de gestion de la relève (FOUCHER et GOSSELIN, 2004), ou encore de la gestion prévisionnelle du personnel (EMERY et GONIN, 2009), alors que la définition qu'ils en font se rapproche davantage de celle de la gestion de la relève.

Nous tenons à préciser que dans le cadre de notre recherche, la signification du concept de la gestion de la relève, de la planification de la relève, succession planning, et du programme de gestion de la relève tel que nous l'avons déjà avancé auront le même sens.

1.1.2. Définition de la gestion de la relève

Nous pouvons nous référer à la définition de LEMIRE et AL (2011) et dire que la relève est un processus systématique qui, sur la base de diverses sources d'informations, vise à

⁵ICART Noami, Op Cit, pp13-14.

⁶ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Revue de Gestion 2004/3, Vol. 29, p 39.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

préparer une succession ordonnée des personnes susceptibles d'occuper les postes clés au sein d'une organisation⁷.

De leur côté FOUCHER et GOSSELIN (2004), définissent la gestion de la relève comme « une composante de la gestion du capital humain, prenant racine dans le présent tout en étant orientée vers l'avenir. La gestion de la relève consiste en un ensemble coordonné d'actions ayant deux cibles : l'équilibrage du marché interne du travail et le transfert des connaissances entre générations. Les premières actions qui ont trait notamment au recrutement, à la conservation et au développement du capital humain, visent à s'assurer que l'organisation dispose dans l'avenir de personnes qui tout en étant en nombre suffisant seront motivées et aptes à réaliser ses tâches clés, à contribuer à la réalisation de ses objectifs stratégiques et à construire sa pérennité »⁸.

Enfin, nous pouvons dire que la gestion de la relève est un processus qui a pour but d'anticiper et de prévoir l'avenir de l'entreprise en terme de Ressources Humaines, afin d'éviter tout risque de pénurie de main d'œuvres, notamment pour les postes clés et stratégiques

Comme nous l'avons déjà constaté lors de l'évolution historique du concept de la gestion de la relève, certaines notions se rapprochent en termes de définition, et nous avons jugé indispensable de les clarifier.

1.1.2.1. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP)

EMERY et GONIN définissent la gestion prévisionnelle du personnel, comme «le processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs»⁹, nous pouvons dire que la définition de ce concept est liée à celle de la gestion de la relève, car elle précise que la GPP permet l'identification des besoins en RH afin d'optimiser la gestion des effectifs, et tel que nous l'avons précédemment défini, la gestion de la relève vise à s'assurer que l'organisation dispose dans l'avenir des personnes qui tout en étant en nombre suffisant (quantitatifs) seront motivées et aptes (qualitatifs) à réaliser ses objectifs stratégiques.

⁷LEMIRE Louise, CHAREST Eric, MARTEL Gaétan, LARIVIERE Jacques, « La planification stratégique des ressources humaines », presses de l'université du Québec, 2011, p 208.

⁸FOUCHER roland, GOSSELIN Alain, Op Cit, p.39, 40.

⁹EMERY Yves, GONIN François, «Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité»,3ème édition, revue et augmentée Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009, p 84.

1.1.2.2. La planification des ressources humaines (PRH)

La planification des RH est un processus qui permet d'établir les besoins en RH actuels et futurs d'une organisation en vue de l'atteinte de ses objectifs, et doit servir à faire le lien entre la GRH et le plan stratégique d'ensemble de l'organisation¹⁰. Cette définition peut être liée à celle de la gestion de la relève par le fait qu'elle souligne non seulement l'établissement des besoins en RH pour le présent et l'avenir de l'organisation, mais aussi le lien qu'elle doit tisser entre les actions de la GRH et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.1.2.3. Succession Planning

« Succession planning » que l'on peut traduire en français par « planification de la relève » ou encore « management de la relève » est une variante spécifique de la gestion prévisionnelle qui se concentre sur les postes clés de l'organisation¹¹. La définition de ce concept s'appuie sur les postes clés de l'organisation, ce qui est très important dans la gestion de la relève qui vise à préparer les RH pouvant surtout combler les postes clés et qui ont un lien direct avec les objectifs et la pérennité de l'organisation.

Après avoir retracé l'évolution historique du concept de la gestion de la relève et l'avoir défini, il convient de présenter les facteurs qui engendrent son existence.

1.2. Les facteurs déterminants de la gestion de la relève

Certaines organisations réussissent à effectuer des transitions et à assurer leur continuité alors que d'autres échouent, faute d'une relève bien préparée. Gérer cette dernière constitue donc un enjeu important qui est amplifié par des facteurs économiques et démographiques.

1.2.1. Sur le plan socioéconomique

Ici, deux types de facteurs méritent qu'on s'y arrête. Premièrement, la compétition accrue créée par la mondialisation force de nombreuses organisations à augmenter leur productivité et croître entre autres par des fusions et acquisitions pour conserver ou conquérir une position avantageuse sur leur marché. Un des défis qu'elles doivent relever est de se doter d'une main-d'œuvre adaptée aux exigences de leur orientation stratégique.

Deuxièmement, l'évolution rapide, notamment des besoins de la clientèle et des technologies, invite à une plus grande capacité d'adaptation et en conséquence, à plus de

¹⁰LEMIRE Louise, CHAREST Eric, MARTEL Gaétan, LARIVIERE Jacques, Op Cit, p 194.

¹¹EMERY Yves et GONIN François, Op Cit, p 98.

flexibilité. Cette transformation exige que le personnel ait les talents requis pour faire davantage preuve de polyvalence, d'autonomie et d'adaptabilité.

L'évolution socioéconomique fait donc de la gestion de la relève un enjeu stratégique en raison de son incidence sur la capacité d'ajustement de l'organisation à un environnement en mutation. Pour réaliser cette harmonisation, plusieurs organisations doivent apporter des changements touchant leurs structures (décentralisation, réorganisation du travail, fonctionnement en réseaux, etc.), leur culture (accent mis sur la responsabilité, la collaboration, etc.) et leur main-d'œuvre (nouvelles compétences,... etc.). En fait, tous ces changements ont un lien direct avec la question de la relève¹².

1.2.2. Sur le plan sociodémographique

En ce qui concerne l'évolution de la main-d'œuvre, trois types de facteurs d'ordre sociodémographique doivent être relevés.

Le premier type de facteurs a trait à la pyramide d'âge de l'organisation (LAMONDE et al, 2002) et il pose un triple problème :

- Celui de garder à son emploi, pendant le temps requis, le personnel expérimenté en corollaire ;
- De recruter et de conserver en nombre suffisant un personnel capable de répondre aux besoins futurs de l'organisation ;
- D'assurer le transfert des connaissances et plus largement de compétences entre les générations.

Le deuxième type de facteurs qu'on trouve dans d'autres pays comme le Canada, mais qui n'existe pas en Algérie, concerne la composition ethnoculturelle de la main-d'œuvre en raison de la diversité accrue de la population, des législations en vigueur et de l'avantage que peut représenter une composition de la main-d'œuvre reflétant mieux les caractéristiques de la population, la gestion de la relève demande à un nombre d'organisations d'améliorer la représentation des minorités visibles au sein de leur personnel.

Enfin, le troisième type de facteurs consiste dans la complexité accrue des activités dans certaines organisations, ce qui exige qu'elles augmentent le degré de scolarité et les compétences de leur personnel.

¹²ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 38.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

Pour faire face à cette évolution, la plupart des organisations auraient déjà dû entreprendre une profonde réflexion sur les meilleures façons de se doter d'une relève adéquate en fonction des défis à relever et des choix stratégiques à effectuer. Pour celles qui ont tardé à le faire, il est heureusement encore temps d'apprendre de certaines organisations qui ont pris le leadership en se dotant d'une approche et de pratiques efficaces en matière de gestion de la relève. Par ailleurs, comme l'enjeu de la relève s'est imposé progressivement au cours de la dernière décennie, il est également possible de procéder à une synthèse des connaissances acquises dans les écrits afin de dégager les meilleures pratiques et de cerner les principes directeurs sur lesquels elles se fondent¹³.

Ainsi, il est évident que la pratique de la gestion de la relève requiert une importance et un rôle grandissant au sein des organisations.

1.3. L'importance de la gestion de la relève

La gestion de la relève est un processus qui aide à stabiliser le mandat du personnel. Il est peut-être mieux compris que tout effort visant à assurer la performance continue d'une organisation, division, département ou groupe de travail, en prévoyant le développement, le remplacement et l'application stratégique des personnes clés au fil du temps.¹⁴ Rajoutant à cela, l'absence d'un plan de relève qui risque de compromettre l'efficacité et la viabilité d'une organisation

À partir de là, nous constatons que si cette dernière ne dispose pas ou néglige la mise en place d'un processus de gestion de la relève, elle ne sera peut-être pas en mesure d'assurer sa pérennité après le départ des personnes clés, et qui occupent des postes à grandes responsabilités.

Gérer la relève permet donc, non seulement de prévoir l'avenir en terme de RH, mais aussi¹⁵:

- Une plus grande participation des employés et par conséquent, meilleur rapport coûts-avantages ;
- Une création d'un bassin de candidats qualifiés prêts à combler les postes et les secteurs clés ;

¹³ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, pp 38-39.

¹⁴ROTHWELL William J, "Effective Succession Planning:ensuring leadership continuity and building talent from within, fourth edition", 2010, p 6.

¹⁵<https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sp-fra.asp>, guide de planification et de gestion de la relève pour les gestionnaires, (consulté le 29/04/2017).

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

- Une meilleure connaissance des employés par les gestionnaires ;
- Stratégies de transfert des connaissances organisationnelles ;
- Progrès vers l'atteinte des objectifs en matière d'équité en emploi ;
- Capacité accrue à atteindre les objectifs de l'organisation.

Toutefois, la gestion de la relève permet de lier diverses activités de la GRH, ce qui implique l'existence d'une coordination entre les pratiques de celle-ci et la gestion de la relève.

1.4. La gestion de la relève et les pratiques de la GRH

La gestion de la relève demande de mettre en contribution diverses activités de la GRH, entre autres en matière de recrutement, de sélection, de formation et d'évaluation du rendement.

Cette coordination permet à la fois d'attirer, de retenir et de développer le talent. Cependant, compte tenu du fait que ces pratiques dépendent de la planification des ressources humaines, c'est donc avec cette dernière qu'il importe d'assurer en premier lieu, un arrimage. Lorsque cette planification est bien effectuée, elle a un double apport à la gestion de la relève : elle permet de déterminer les besoins en main-d'œuvre pour assurer la continuité et d'orienter les actions à faire pour combler ces besoins, ou en d'autres termes, pour équilibrer le marché du travail interne de l'organisation.

Ainsi, même s'il y a planification, l'importance de la coordination avec les autres activités de GRH se manifeste au cours de la transition entre l'ancien et le nouveau titulaire d'un poste. Le temps et les moyens accordés pour assurer la transmission des connaissances et l'adaptation dépendent à la fois des politiques et des pratiques de transition et de celles qui concernent d'autres activités de GRH, tel le recrutement¹⁶.

(La figure 1) dans la page suivante, propose un cadre général intégrant les activités de la GRH à la gestion de la relève, et certains de leurs déterminants tels que les stratégies d'entreprise, de ressources humaines, et les résultats attendus de niveau intermédiaire et de niveau terminal.

Ce cadre d'analyse prend en considération la gestion des personnes, qui a pour objectif l'équilibrage qualitatif et quantitatif du marché interne du travail, et la gestion des connaissances, qui a pour objectif leurs transferts à la relève. La réalisation de ces deux types d'objectifs devrait contribuer à la performance et à la pérennité de l'organisation.¹⁷

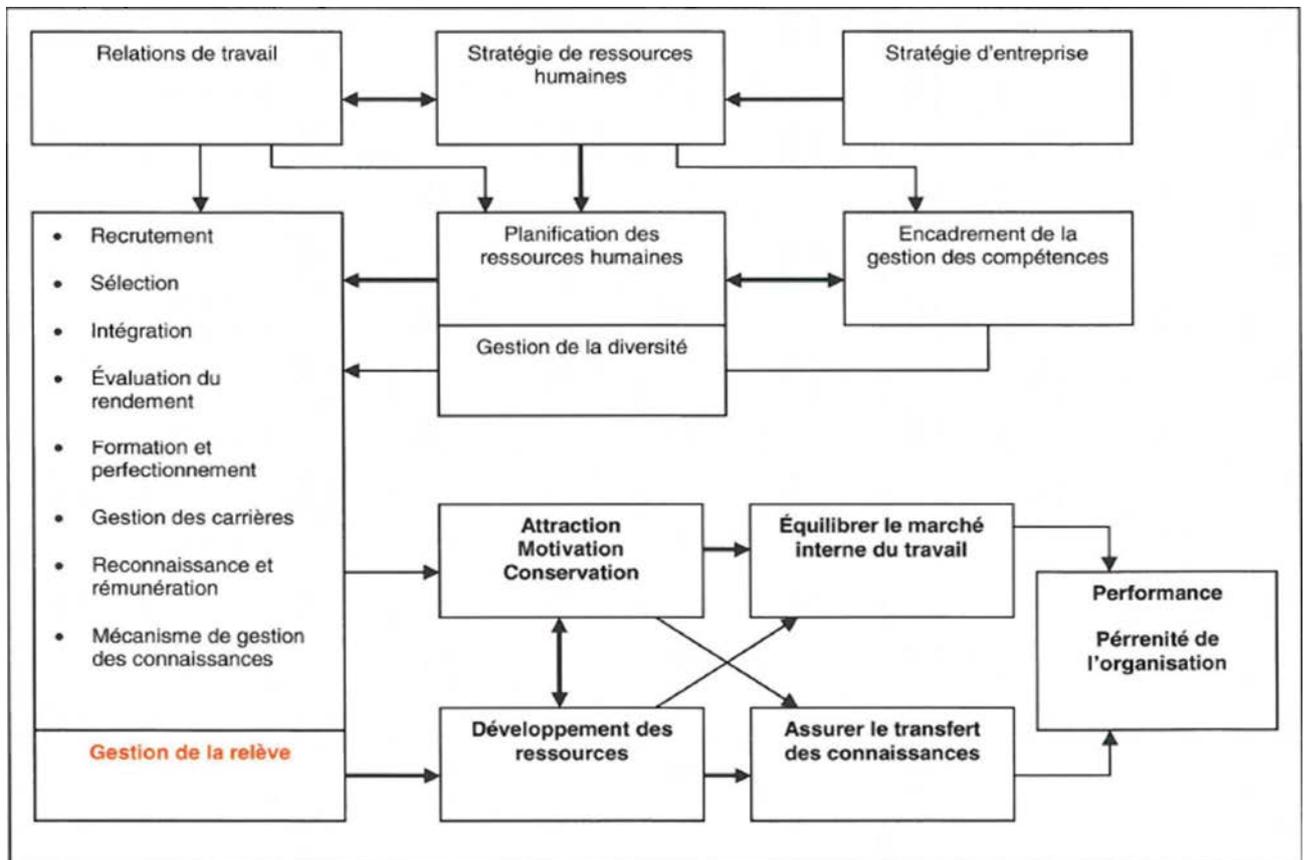
¹⁶ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 44.

¹⁷Idem.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

Il est important de noter dans cette figure, que la gestion de la relève est «nourrie» par la stratégie d'entreprise, la stratégie de ressources humaines, les relations du travail ainsi que la PRH.

Figure 01 : Activités de GRH, gestion de la relève et résultats attendus



Source : ROLAND Foucher, ALAIN Gosselin, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Gestion 2004/3, Vol. 29, p 39.

Ainsi, compte tenu de ce que nous avons avancé, il est judicieux de se poser la question sur la démarche efficace de la gestion de la relève.

Section (02) : La gestion efficace de la relève

Afin d'assurer l'efficacité d'une démarche de gestion de la relève, il est nécessaire de savoir quels sont ses principes clés, connaître la principale approche de sa préparation, maîtriser les aspects essentiels de son programme, ainsi respecter l'ensemble des étapes qui forment son processus. Dans la présente section, nous allons essayer d'expliquer respectivement chacun de ces points.

2.1. Les principes clés de la gestion de la relève

La démarche de la gestion de la relève repose sur un ensemble de principes qui constituent le socle de sa réussite, selon LEMIRE et AL (2011), ces principes peuvent être comme suit¹⁸ :

- La gestion de la relève doit s'harmoniser avec le plan d'activités et avec le processus de planification des RH, et elle est reliée à la gestion du rendement, à la formation, à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel, à la dotation et au recrutement, à la diversité et équité en emploi et aux langues officielles ;
- La gestion de la relève doit tenir compte de tous les secteurs et des postes clés au sein d'une organisation, et ne doit pas se limiter aux postes de la haute direction ;
- La gestion de la relève sous-entend la création d'un bassin de talents. Afin de répondre aux besoins actuels et futurs, elle consiste à aider les employés à développer leurs compétences, ce qui permet à l'organisation de disposer de bassins de talents dans les secteurs clés. Il ne s'agit pas ici de repérer des candidats pour des postes particuliers ;
- La gestion de la relève doit être axée sur des valeurs bien connues du personnel. Les joueurs clés collaborent ; le processus est équitable, accessible et transparent et tous les employés le connaissent ;
- Enfin, les travaux de la gestion de la relève doivent faire l'objet d'un suivi et ils doivent être mesurés et évalués. Des processus doivent être établis afin de suivre le rendement et les progrès quant à la réalisation des objectifs énoncés dans le plan de la relève et dans le plan d'apprentissage de chaque employé.

Respecter ces principes ne suffit pas pour la construction d'une démarche efficace de la gestion de la relève, pour cela il est essentiel de savoir quelles sont ses principales approches, afin de bien préparer la relève avant de la gérer.

¹⁸LEMIRE Louise, CHAREST Eric, MARTEL Gaétan, LARIVIERE Jacques, Op Cit, p 222.

2.2. Les principales approches pour la préparation de la relève

Une démarche de gestion de la relève bien préparée est à moitié réussie, selon LEMIRE et AL (2011), il existe trois principales approches pour la préparation de la relève qui sont¹⁹ :

2.2.1. Préparer la relève via sa planification

Ici, l'organisation met en place les moyens techniques et financiers nécessaires, et en retour, les salariés prennent en main leurs propres carrières par des démarches de formation qui leur sont proposées et des parcours professionnels préalablement définis.

Les entreprises qui adoptent cette approche aident les salariés à mieux se situer dans l'organisation, à mieux planifier et à mieux gérer leur carrière par le biais par exemple, d'ateliers de planification de carrière et d'inventaire des emplois.

2.2.2. Préparer la relève via sa gestion

La gestion de la relève fait référence à l'identification et à la préparation de l'ensemble des personnes à haut potentiel amenées à assumer, à plus au moins long terme, les postes clés de l'organisation.

Dans ce cas, le plan de relève s'adresse plutôt à une clientèle restreinte de cadres. Les individus visés sont habituellement peu impliqués dans le processus et les décisions sont prises en fonction de motifs organisationnels. L'organisation oriente ses énergies plus vers l'identification des individus à haut potentiel que vers des activités de développement de RH.

2.2.3. Préparer la relève via son développement

Dans cette approche les individus sont responsables de la planification de leur carrières, mais reçoivent le soutien de l'organisation, notamment par l'engagement des supérieurs hiérarchique (inventaires des forces et des faiblesses des employés, clarification des aspirations de carrière, analyse des postes qu'ils souhaitent éventuellement occuper, etc.).

Une fois que la gestion de la relève est bien préparée, il est important de prendre en considération un ensemble d'aspects essentiels, afin de pouvoir la gérer.

2.3. Les aspects essentiels d'un programme de gestion de la relève

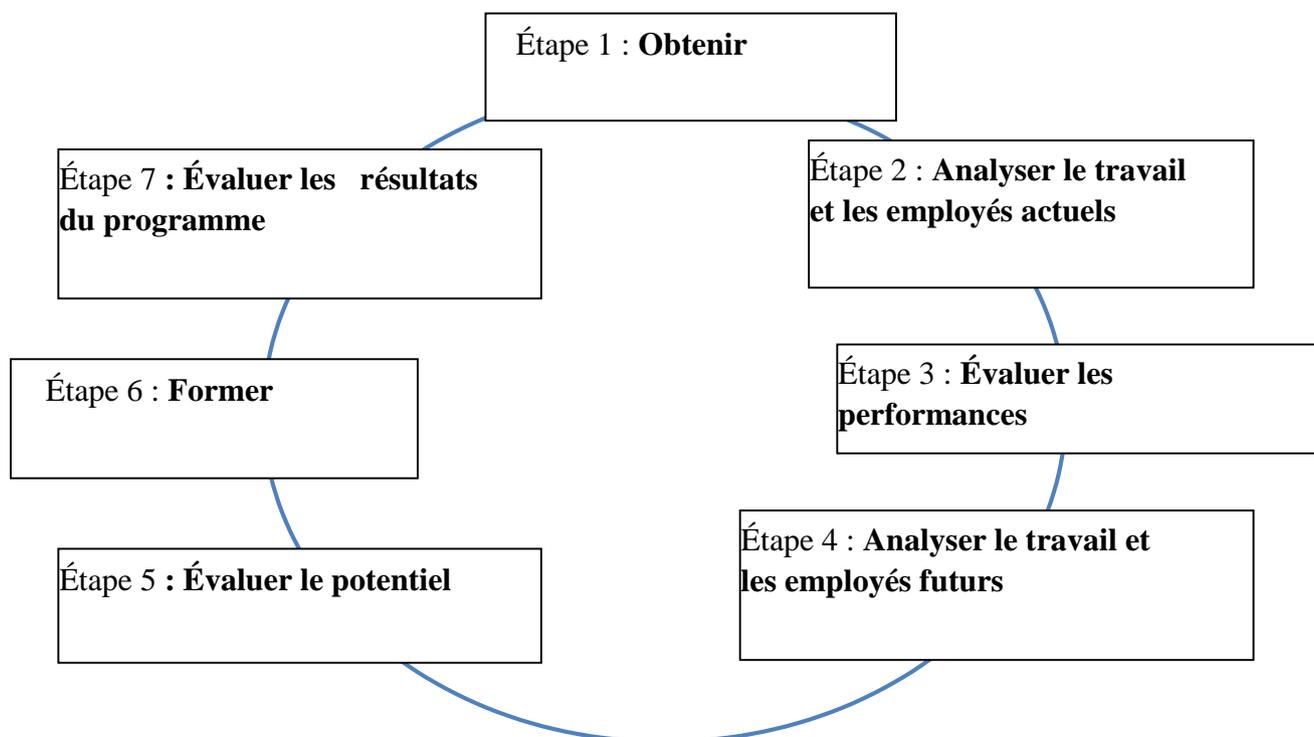
Tout programme exceptionnel de gestion de la relève s'articulera autour d'une feuille de route intégrant tous ses composants et mettant en avant la formation interne des employés

¹⁹LEMIRE Louise, CHAREST Eric, MARTEL Gaétan, LARIVIERE Jacques, Op Cit, p 208.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

internes à l'entreprise (ROTHWELL, 2005)²⁰. La figure (2) illustre un exemple de feuille de route pour la gestion de la relève²¹.

Figure 02 : feuille de route pour la planification de la relève.



Source : ROTHWELL William J, « La planification de la relève », livre blanc Dale Carnegie, p.7

Les étapes à suivre pour assurer l'efficacité d'un programme de gestion de la relève, s'expriment en sept étapes clés²² qui sont :

2.3.1. Étape (1) : L'obtention de l'engagement

Aucun programme de gestion de la relève ne peut fonctionner sans que les managers et les employés à tous les niveaux ne comprennent clairement la nécessité d'un tel programme. Celle-ci doit être expliquée et argumentée. D'autre part, les cadres, les managers, et les supérieurs doivent comprendre parfaitement leur rôle dans ce programme.

²⁰ROTHWELL William J, Op Cit, p 7.

²¹Idem.

²²ROTHWELL William J, Op Cit, p 8.

2.3.2. Étape (2) : L'analyse du travail et des employés actuels

Analyser s'ils veulent préparer leurs successeurs, les managers doivent connaître le travail réalisé, la façon dont il est mené à bien et quels profils y parviennent le mieux. Cette étape nécessite la création des descriptions de postes actualisés, dont les objectifs et les responsabilités doivent être claires, ainsi que des modèles de compétences pour définir les caractéristiques des profils les mieux adaptés²³.

2.3.3. Étape (3) : L'évaluation des performances

Cette étape correspond à la gestion des performances, le processus de planification, de gestion et d'évaluation des performances des employés dans le temps. Elle est essentielle à l'efficacité d'un programme de gestion de la relève. En effet, chacun doit être responsabilisé pour le travail qu'il réalise, les responsabilités qu'il endosse et les compétences qu'il met en avant. Il est utile de souligner qu'un système de gestion des performances, quel qu'il soit, ne suffit pas. En effet, celui-ci doit évaluer les employés par rapport à ce qu'ils sont censés faire, aux résultats qu'ils sont censés atteindre et aux compétences et comportements dont ils sont censés faire preuve²⁴.

2.3.4. Étape (4) : L'analyse du travail et des employés futurs

L'avenir ne ressemblera pas forcément au passé. Dans cette étape, les décisionnaires alignent les objectifs stratégiques de l'entreprise sur le travail et les compétences nécessaires pour réaliser ces objectifs. Les impératifs futurs de l'entreprise doivent être répercutés sur chaque niveau, chaque poste et chaque fonction. Le résultat doit se traduire par de nouvelles descriptions de postes et de nouveaux modèles de compétences pour l'avenir²⁵.

2.3.5. Étape (5) : L'évaluation du potentiel

Le potentiel de promotion vers des responsabilités supérieures doit être comparé au tableau des prévisions. En d'autres mots, chaque individu à la recherche d'une promotion va devoir sérieusement se former et s'adapter en permanence : l'environnement compétitif dans lequel l'entreprise évolue est loin d'être statique. La conjoncture évolue au fur et à mesure de la formation des employés. Il ne suffit pas de croire que les excellentes performances du passé garantiront d'excellentes performances à l'avenir. Au contraire, les dirigeants d'entreprise

²³ROTHWELL William J, Op Cit, p 8

²⁴ Idem

²⁵Idem

doivent identifier les moyens objectifs de déterminer l'efficacité des individus à l'avenir, et dans des responsabilités supérieures²⁶.

2.3.6. Étape (6) : La formation

Cette étape consiste à détecter les lacunes en formation, en comparant les résultats des étapes 4 et 5, puis à combler ces lacunes. Pour mener à bien cette étape, les leaders doivent élaborer un plan de formation individuel (PFI) pour chaque employé. L'objectif est de réduire l'écart entre ce qu'il fait aujourd'hui et ce qu'il devra faire à l'avenir avec des responsabilités élargies.

Un PFI est comme un contrat d'apprentissage. Il fait généralement l'objet de négociations annuelles entre l'employé et son supérieur hiérarchique. L'employé est encouragé à identifier les ressources qui l'aideront à acquérir les compétences nécessaires pour les nouvelles responsabilités visées, puis à planifier l'utilisation de ces ressources. Ces ressources peuvent inclure des stages de formation dans l'entreprise, des séminaires ou des conférences à l'extérieur, des rotations de postes en interne et bien d'autres initiatives d'acquisition de compétences.

2.3.7. Étape (7) : L'évaluation des résultats du programme

Il s'agit de mesurer la réussite du programme par rapport aux objectifs fixés et définis à l'étape (1)²⁷.

La prise en considération de l'ensemble de ces étapes permet une meilleure préparation de la relève. Cependant, il est primordial de respecter l'ensemble des étapes qui forment le processus de la gestion de la relève, que nous allons présenter dans ce qui suit.

2.4. Le Processus de la gestion de la relève

Selon plusieurs auteurs, la mise en place d'un processus de gestion de la relève peut compter quatre, cinq, six ou dix étapes. Dans l'ensemble, le séquençage peut être regroupé dans les quatre étapes proposées par GONIN et EMERY (2009) pour la mise en place de la gestion prévisionnelle du personnel rendu applicable au management de la relève que nous allons présenter dans ce qui suit²⁸.

²⁶ ROTHWELL William J, Op Cit, p 9.

²⁸ EMERY Yves, GONIN François, Op Cit, p 85.

2.4.1. La détermination de la stratégie de l'organisation

L'alignement stratégique de la gestion de la relève a été examiné par plusieurs auteurs dont METZ (1998)²⁹, il s'agit d'une étape fondamentale du processus de gestion de la relève. Sur ce, il est strictement essentiel de déterminer les axes stratégiques de l'organisation, comme le précise EMERY (2013), il faut élaborer des «scénarios de développement des prestations à fournir pour anticiper les besoins en ressources humaines»³⁰, donc tout commencera par une définition claire des orientations stratégiques de l'organisation, sur lesquelles on pourra ensuite s'aligner à la planification des ressources humaines: expression de la mission, analyse de l'environnement (politique, économique, technologique, social, etc.), analyse interne des forces et faiblesses, développement d'une vision, et élaboration d'une stratégie à moyen terme. Cette analyse peut se réaliser au niveau des services, puis être consolidée pour l'ensemble de l'organisation³¹.

Cependant, une attention particulière devrait être accordée à l'analyse des tendances fortes de l'environnement, à l'évolution des métiers et aux compétences nouvelles qui seront nécessaires pour assurer un fonctionnement efficient de l'organisation.

Quant à l'analyse interne, elle devrait inclure l'identification des compétences déjà maîtrisées par les collaborateurs, qui peuvent selon les cas, constituer un critère de choix stratégique³².

2.4.2. L'identification des besoins en personnel

Cela revient à identifier les postes clés, les compétences nécessaires, et les besoins en développement.

2.4.2.1. L'identification des postes-clés

Une fois la stratégie de l'organisation bien établie et formalisée, la deuxième étape d'évaluation des besoins peut commencer. Pour cela, il faut déterminer quels seront les points

²⁹ ROLAND Foucher, ALAIN Gosselin, Op Cit, p 41.

³⁰ EMERY Yves, « Nouvelles politiques et processus de gestion publique des ressources humaines ». In : LADNER, Andreas (et. al), Manuel d'administration publique suisse. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, p 489.

³¹ EMERY, Yves et GONIN, Op Cit, p 91.

³² idem

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

d'ancrage du management de la relève, à savoir les postes-clés. Afin de les identifier, ROTHWELL propose six méthodes ³³:

2.4.2.1.1. En fonction des conséquences résultant d'une vacance à un poste

Quelle que soit la fonction ou le niveau hiérarchique, si la vacance à un poste entraîne l'impossibilité de remplir des missions, de fournir un service correctement ou d'assurer le suivi administratif de l'activité, le poste doit être considérée comme clé, Autrement dit, si la vacance implique que des décisions fondées ne peuvent être prises pour une activité importante de l'organisation. ROTHWELL appelle cette méthode la «Uproar method » qu'on pourrait traduire par la « méthode du tumulte » : selon lui, plus la vacance à un poste fait de « tumulte », plus le poste clé est important³⁴.

2.4.2.1.2. Grâce à l'organigramme

Pour chaque poste de l'organigramme de l'organisation, évaluer de quelle manière ce poste contribue de manière unique à l'organisation. Ainsi, en cas d'absence du titulaire, les tâches de ce poste peuvent-elles être remplies de manière équivalente ?

2.4.2.1.3. En questionnant les cadres sur les postes sous leur autorité

En reprenant la « méthode du tumulte » et en interrogeant les cadres intermédiaires sur les postes pour lesquels une vacance empêcherait l'atteinte des objectifs de leur département.

2.4.2.1.4. En analysant les crises passées, la « preuve historique »

Dans les crises traversées par l'organisation dans le passé, quels sont les postes laissés vacants qui ont généré un « tumulte » handicapant tel que décrit dans la première méthode. Il s'agit donc de parcourir les départs au sein de l'organisation lors des quelques années qui précèdent et d'interroger les cadres sur la difficulté qu'ils ont eu à repourvoir les postes³⁵.

2.4.2.1.5. En analysant les prises de décision importantes pour l'organisation

Qui est inclu ou exclu dans les prises de décision au sein de l'organisation et pourquoi? Cela permet d'identifier vers qui se tournent les cadres supérieurs pour obtenir des informations et des conseils stratégiques.

³³ ROTHWELL William J, "Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, fourth edition", Op Cit, pp 192-195.

³⁴ROTHWELL William J,pp 192-195.

³⁵Idem.

2.4.2.1.6. En combinant plusieurs de ces approches

Cela permet, en croisant les informations, de vérifier les éléments apportés par l'une ou l'autre des méthodes présentées.

2.4.2.2. L'identification des compétences

Après l'identification des postes-clés, il est important ensuite de faire un inventaire des compétences en place. Depuis les années 1980 et surtout 1990, le concept de compétence s'est popularisé et développé, sans que l'on s'accorde toujours sur sa définition. EMERY et GONIN retiennent celle proposée en 1998 par GUY LE BOTERF dans son ouvrage « L'ingénierie des compétences ». Pour lui, les compétences sont « un savoir-agir validé, une capacité à mobiliser des ressources, pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise. »³⁶.

La notion de compétence peut être considérée à différents niveaux. Ainsi, les auteurs distinguent les compétences individuelles (ou micro-compétences), des compétences collectives (ou méso-compétences) et des macro-compétences qui se situent au niveau de l'organisation dans son ensemble³⁷.

Parallèlement à cet inventaire, un plan des compétences est nécessaire à l'atteinte des objectifs de chaque poste dans l'optique stratégique de l'organisation, donc Il s'agit de mettre sur pied un référentiel de compétences clés propre à l'organisation, et c'est sur cette base qu'un inventaire des nouveaux besoins sera régulièrement effectué et que la gestion des portefeuilles de compétences du personnel sera organisée.

EMERY ET GONIN (2009)³⁸, préconisent de mettre sur pied un comité d'anticipation des compétences (CAC) composé des responsables des différentes unités de l'organisation, qui sera chargé de détecter les champs de compétences nouveaux en fonction de l'analyse de l'environnement. Cette analyse permet de dégager des zones de compétences ascendantes ou descendantes et d'orienter la stratégie de développement des compétences pour les années à venir.

2.4.2.3. Les besoins en développement

Lorsque les postes clés sont déterminés et que le profil des compétences est établi, l'étape suivante consiste à choisir des stratégies en ressources humaines parmi les possibilités

³⁶ EMERY Yves et GONIN François, Op Cit, p.212.

³⁷ Idem, p 213.

³⁸ EMERY Yves, GONIN François, Op Cit, p 226.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

dont le développement de réserves internes de talent, l'accueil et l'intégration, et l'externalisation, pour faire la planification de la relève.

2.4.3. L'identification des candidats et la planification de leur préparation

En fonction des besoins que nous venons d'évoquer, il est maintenant possible de créer un ensemble de candidats potentiels pour chaque poste clé, avec une priorité mise sur ceux dont le risque de vacance est élevé, il s'agit d'identifier les candidats potentiels à la succession des titulaires et de planifier leur formation.

Les organisations peuvent utiliser un éventail d'outils et méthodes visant à déterminer si un employé a le potentiel nécessaire pour occuper un poste de direction ou d'autres postes clés, notamment³⁹ : l'évaluation du rendement; la rencontre pour examiner les talents; le centre d'évaluation; l'examen écrit; l'entrevue axée sur le comportement; l'exercice de simulation ou jeu de rôle; le test d'aptitude; le curriculum vitae de l'employé; et la vérification des références.

2.4.4. La mise en œuvre et l'évaluation

En premier lieu, cette étape vise à concrétiser le plan de développement vu plus haut, et consiste à mettre en œuvre ce qui a été planifié, puis évaluer le programme, faire un suivi, et apporter les modifications qui s'imposent, afin d'assurer l'obtention des résultats.

Ensuite, l'évaluation de ces résultats aidera aussi l'organisation à déterminer les priorités à venir et à déterminer l'affectation des ressources⁴⁰. Comme il est intéressant de noter à la fin de cette dernière étape, que la gestion de la relève s'inscrit véritablement dans un cycle stratégique, et est donc itératif. Si SHIREY (2008)⁴¹ parle explicitement de « career continuum » qu'on peut traduire en français « continuum de carrière », d'autres de manière directe ou indirecte, insistent sur le fait qu'un tel programme dans son ensemble doit être dynamique, évoluer, rester aligné sur les enjeux stratégiques et donc être périodiquement réévalué.

Ainsi, la réussite du processus de la gestion de la relève dépend d'un ensemble de conditions clés, que nous allons expliquer dans ce qui suit.

³⁹<https://www.tbs-sct.gc.ca/gui/sp-fra.asp>, guide de planification et de gestion de la relève pour les gestionnaires, (consulté le 29/04/2017).

⁴⁰Idem

⁴¹SHIREY Maria R, "Building the leadership development pipeline, A 5-step succession planning model". In: "Clinical Nurse Specialist", October 2008. Vol 22, n° 5, p 2016.

Section (03) : Les clés de succès de la gestion de la relève

Diverses conditions de succès aident l'opérationnalisation du processus de gestion de la relève et en favorisent de façon mutuellement exclusive la performance. Dans cette section nous allons essayer de discuter les clés de succès qui sont en quelque sorte des évidences ou des manifestations observables relatant que le processus de gestion de la relève et ses éléments constitutifs sont connus, compris et entretenus au sein de l'organisation.

3.1. L'arrêt d'un diagnostic

Le point de départ d'une gestion de la relève devrait être un diagnostic visant à déterminer les besoins en ressources humaines que l'organisation doit combler pour assurer sa position concurrentielle et sa pérennité. De ce diagnostic dépendent les actions à effectuer pour disposer du personnel requis, faciliter le transfert des connaissances et éviter des erreurs pouvant créer des déséquilibres, comme une incitation trop forte à la retraite anticipée pour des objectifs économiques à court terme⁴². Ce diagnostic est en lien direct avec la PRH.

En effet, cette dernière « permet de déterminer les besoins en matière de main-d'œuvre pour assurer la continuité et d'orienter les actions à faire, [...] pour équilibrer le marché du travail interne de l'organisation »⁴³ (FOUCHER et GOSSELIN, 2004). Ainsi, d'abord et avant tout, il faut connaître les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines, et cette information est fournie par la PRH. Donc, le lien entre la gestion de la relève et la PRH est aussi un élément important du processus de gestion de la relève.

3.2. L'alignement de la gestion de la relève à la stratégie d'entreprise

Ici, il faut s'assurer que les actions prises dans le cadre de la gestion de la relève sont en accord avec les objectifs, la stratégie et la mission de l'entreprise. Sinon, les actions entreprises ne serviront aucunement à l'organisation. Si le programme de gestion de la relève se doit d'être connexe au plan stratégique de l'entreprise, il doit aussi prendre en considération les stratégies de ressources humaines de cette dernière, son cadre financier ainsi que ses environnements interne et externe (FOUCHER et GOSSELIN, 2004 ; Secrétariat du Conseil du Trésor, 2004)⁴⁴.

3.3. La dotation d'une stratégie d'implantation

Divers facteurs peuvent nuire à la mise sur pied d'un système de gestion de la relève, tels que le manque d'intérêt des dirigeants, les blocages culturels quant à la reconnaissance du

⁴²ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 40.

⁴³ Idem, p 44.

⁴⁴ICART, Noami, Op Cit, p 25.

talent et les déficiences des instruments de soutien. Que ce soit pour résoudre les problèmes susceptibles de se poser ou pour faire les choix les plus appropriés concernant le système mis sur pied, une gestion de la relève ne saurait être implantée efficacement sans une stratégie appropriée. Celle-ci devrait porter, entre autres, sur les façons de susciter la collaboration active de la direction et des cadres, sur les étapes de déploiement et sur les moyens à mettre en œuvre pour assurer ce dernier⁴⁵.

3.4. L'appropriation par la hiérarchie

Le leadership du système de gestion de la relève doit être assumé par la direction générale de l'organisation, en raison notamment du pouvoir qui lui permet d'orienter le fonctionnement du système, de montrer son importance et de stimuler les énergies à y investir. Il est important également que la direction de chaque unité administrative apporte sa contribution à la gestion de sa propre relève et à celle de l'ensemble de l'organisation.

La participation de ces directions est acquise plus difficilement lorsque le système de gestion de la relève n'est pas suffisamment important pour elles et qu'il les sert mal. Quant à la direction des ressources humaines, elle est appelée à exercer des rôles très importants, tels que contribuer à la conception du système, veiller à la qualité des outils utilisés et assurer la formation des usagers.

Les actions visant à assurer que la hiérarchie de l'organisation «s'approprie» la gestion de la relève constituent une partie intégrante ou un complément essentiel de la stratégie d'implantation. Ainsi, l'obtention de cette collaboration a un triple objectif : veiller à ce que la haute direction approuve et appuie le programme de gestion de la relève, faciliter l'alignement de ce programme sur les orientations stratégiques de l'entreprise et favoriser la participation des divers niveaux hiérarchiques à l'obtention des données nécessaires au diagnostic des besoins, qualitatifs et quantitatifs, en main-d'œuvre et la mise en œuvre des actions ayant directement trait à la gestion de la relève dans leur domaine d'activité⁴⁶.

3.5. La coordination avec les autres pratiques de GRH

Pour réaliser la stratégie de l'organisation, il est nécessaire que les différentes pratiques de GRH se consolident les unes avec les autres. Dans le cas contraire, où toutes les activités seraient indépendantes les unes des autres, elles se nuiraient entre elles et n'atteindraient pas le but souhaité, qui est de faciliter l'atteinte des objectifs organisationnels, Pour cela « La gestion

⁴⁵ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 42.

⁴⁶Idem, pp 43-44.

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

de la relève demande de mettre à contribution diverses activités de GRH⁴⁷, [...]. Il doit donc exister une coordination entre ces pratiques et la gestion de la relève, à la fois pour attirer, retenir et développer le talent » (FOUCHER et GOSSELIN, 2004).

3.6. Le développement d'un leadership

Arrimer la gestion de la relève à la stratégie d'entreprise signifie donner un sens au développement du leadership, ce qui est essentiel pour assurer une succession compétente. Le développement peut se réaliser, entre autres, par des affectations permettant des apprentissages. Selon METZ (1998)⁴⁸, ceux-ci devraient mener au développement de compétences transversales applicables à d'autres postes. KESLER et BUNNING (2002)⁴⁹ font des suggestions précises sur la constitution de cheminements de carrière favorisant ces acquisitions. L'apprentissage par l'expérience est souvent accompagné par des cours formels, dont certains visent le développement de valeurs et de réseaux, et par des moyens de soutien, tels que le mentorat et le coaching⁵⁰.

3.7. Construire une base de croyances et de valeurs appropriées

Pour que la gestion de la relève s'avère efficace et soit autre chose qu'une formalité, elle doit s'appuyer sur des croyances et des valeurs appropriées se manifestant dans des comportements. KESLER (2002) insiste sur quatre aspects : la démonstration dans la prise de décision d'une préoccupation constante pour le talent, l'insertion régulière dans l'agenda des cadres, de blocs de temps réservés à la gestion de la relève, l'acceptation d'avoir à émettre des jugements, souvent difficiles à poser, pour différencier le rendement et le potentiel des personnes talentueuses, la conception du développement des personnes talentueuses comme une activité inhérente à leurs affectations, soutenue par les supérieurs hiérarchiques et par un processus de coaching⁵¹.

3.8. L'ouverture et la souplesse de l'entreprise

En règle générale, les plans de succession demeuraient connus d'un nombre restreint de personnes que concerne directement la gestion de ce programme. Maintenant, les systèmes de gestion de la relève font appel à plus d'ouverture et de transparence (CONGER et FULMER, 2003; METZ, 1998), même s'il n'est pas possible de livrer à chaque personne en cause toute

⁴⁷ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 44

⁴⁸ METZ, cité par ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, p 45

⁴⁹KESLER, BUNNING cité par ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, p 45

⁵⁰ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 45.

⁵¹Idem, p 46

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité

l'information portant sur elle. Les principaux moyens proposés pour favoriser l'ouverture et la transparence du système sont les suivants : élargir son accessibilité en fournissant de l'information à tous sur son fonctionnement et sur le modèle de compétences à maîtriser ; communiquer davantage avec chacun sur sa carrière et sur son développement professionnel et personnel.

Le site Web est l'un des outils suggérés pour favoriser l'accès à l'information, d'une part, sur les cheminements de carrière et les postes disponibles, et d'autre part, sur les curriculum vitæ du personnel. Une autre caractéristique différencie également les systèmes actuels de gestion de la relève des plans traditionnels de succession qui est la flexibilité (CONGER et FULMER, 2003 ; METZ, 1998)⁵².

En effet, concevoir un système plus souple signifie pouvoir tenir compte régulièrement de la progression des personnes en cause, en matière de performance et de développement des compétences, pour prendre les décisions qui s'imposent. Un système souple permet, par exemple, qu'une personne fasse partie de la liste des hauts potentiels, qu'elle en soit ensuite exclue, puis qu'elle y soit réintégrée. La flexibilité veut aussi dire que les moyens mis en place pour gérer la relève sont diversifiés, adaptés aux besoins et en évolution.

3.9. La mesure régulière des progrès

La souplesse du système de gestion de la relève fait appel au suivi des personnes qui en sont la cible. La mesure régulière des progrès accomplis permet de savoir si les bonnes personnes évoluent au rythme qu'il faut dans les emplois appropriés au moment adéquat. Afin d'effectuer cette évaluation, il faut recueillir de l'information à la fois sur le rendement et sur le développement du potentiel⁵³.

⁵²ROLAND Foucher, GOSSELIN Alain, Op Cit, p 46

⁵³Idem, pp 46- 47

Conclusion

Comme nous venons de le présenter dans ce chapitre, la gestion de la relève s'agit d'un processus managérial important qui concerne au premier chef les ressources à potentiels dans l'organisation. La relève fait le pont entre l'antériorité de l'entreprise et son développement futur, d'où la nécessité de bien saisir ce qui a fait antérieurement la force de l'entreprise afin de déduire valablement ce qui fera son avenir.

À cet effet, les entreprises qui accordent une grande importance à la gestion et au développement de la relève et qui mettent en place des stratégies proactives, réussissent plus facilement à attirer et retenir des ressources compétentes, mobilisées à combler les postes clés qui sont essentiels au fonctionnement de l'organisation et qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques à long terme.

Cependant, la gestion de la relève ne peut se limiter au remplacement des individus, elle doit s'accompagner d'un transfert des savoirs et des connaissances pour assurer la pérennité de l'entreprise.

CHAPITRE II :
TRANSFERT DES
CONNAISSANCES

Introduction

Comme nous l'avons mentionné dans notre premier chapitre, la gestion de la relève correspond à la mise en adéquation stratégique du capital humain d'un organisme avec son orientation opérationnelle. Il s'agit d'un processus méthodique d'analyse du personnel en poste, de détermination des besoins futurs en personnel, de recensement des disparités entre la situation présente et la situation future et de mise en œuvre de solutions devant permettre à l'organisme d'accomplir sa mission et d'atteindre ses buts et objectifs⁵⁴.

Cependant, la gestion de la relève ne se limite pas à un remplacement des employés, elle doit s'accompagner d'une bonne gestion des connaissances (GC), qui est perçue comme «un processus aux multiples facettes, qui concerne toutes les activités visant à diffuser le savoir dans l'entreprise : intégrer les informations clés dans les systèmes et les processus, appliquer des mesures incitatives pour motiver les collaborateurs et forger des alliances pour faire pénétrer un nouveau savoir dans l'entreprise »⁵⁵. La GC intègre trois composantes indispensables qui sont : la capitalisation des connaissances, la modélisation, et la diffusion et le transfert de connaissances.

Cette dernière composante détient un enjeu de plus en plus considérable dans le cadre de la gestion de la relève, car elle s'articule autour de la transmission, du partage, de l'utilisation et de l'intégration des connaissances que possèdent les ressources humaines, afin d'assurer la pérennité de son entreprise.

À travers ce chapitre, nous allons essayer de présenter le concept de transfert des connaissances à travers trois sections qui nous permettront d'identifier son importance pour la gestion de la relève. La première section, portera sur les généralités et les notions de base sur le concept du TC. La seconde section, concerne sa mise en place. La troisième et la dernière quant à elle, démontre la dynamique du transfert des connaissances.

⁵⁴SUKAYRI Rajab M. « Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies », JIU/REP/2016/2, Genève 2016, p4, *in* : www.unjiu.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_2_French.pdf

⁵⁵CIGREF, « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet », OCTOBRE 2000, p12, *in* : <http://www.cigref.fr/gerer-les-connaissances> (consulté le 25/04/2017).

Chapitre II : Transfert des connaissances

Section (01) : les généralités et les notions de base sur le transfert des connaissances

Le transfert des connaissances (TC) est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui mobilise toute une organisation. Il prépare et structure le départ, mais offre aussi un espace commun et respectueux où tous les acteurs impliqués pourront vivre ensemble la transition.

Dans cette section, nous allons essayer de présenter en premier lieu le cadre conceptuel du TC. En second lieu, nous reviendrons sur les catégories des connaissances, et les types de TC, ainsi que ses acteurs, puis nous allons essayer de démontrer les facteurs influençant la mise en place du TC, et enfin son intérêt et les obstacles qu'on peut rencontrer lors du transfert.

1.1. Les concepts de base lié au TC

Avant de nous approfondir dans notre recherche et de présenter le contenu de notre travail, nous allons d'abord définir les notions principales rencontrées, lors de la réalisation de notre mémoire.

1.1.1. Définition de la connaissance

Lorsqu'on parle de connaissance, la notion semble être simple à comprendre, or il en est tout autre. Il n'existe pas de consensus sur sa définition, et on ne peut distinguer les «connaissances» qu'à partir des notions de « données » et d'« informations ».

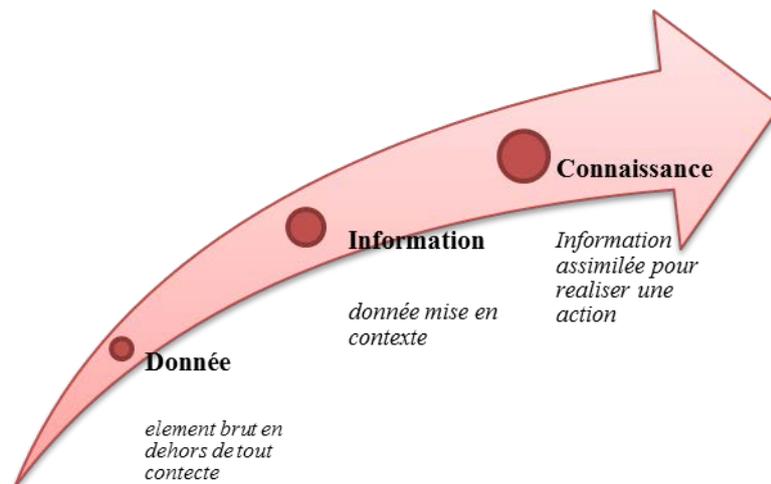
Selon Roberts (2000), les données sont des séries d'observations, des mesures des faits sous forme de nombres, de mots, de sons, d'enregistrements ou encore d'images, en y ajoute un contexte, un sens, on obtient des informations, puis vient la connaissance, qui constitue la transformation de l'information par les individus en-y-incorporant leurs expériences, leurs croyances et leurs valeurs.⁵⁶

La figure suivante, réalisée par Gilles BAMLISSE, permet d'appréhender clairement ces différentes notions ⁵⁷:

⁵⁶ ROBERTS, « Chapitre 1 : Le cadre conceptuel du transfert inter-organisationnel de connaissances », in, « Les conséquences du transfert inter-organisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française »,Thèse de Doctorat, sciences de gestion Université D'AIX-MARSEILLE, 2013, p 37.

⁵⁷ BALMISSE Gilles. « Le marché des outils de KM », in : <https://www.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation> (consulté le 15/04/2017).

Figure 03 : les définitions du Knowledge management



Source : BALMISSE Gilles. « Le marché des outils de KM », in : <https://www.slideshare.net/gbalmisse/outils-du-km-20-presentation> (consulté le 15/04/2017).

Plusieurs définitions de la connaissance, knowledge en anglais, se côtoient dans les écrits et malgré la pléthore des publications qui portent sur la gestion des connaissances et du transfert des connaissances, il n'existe pas de consensus sur une définition, et pourtant certains chercheurs (DYER et NOBEOKA, 2000 ; O'DELL et GRAYSON, 1998 ; DOS et SANTOS, 1997) n'offrent aucune définition et se contentent d'affirmer que «la connaissance c'est ce qui est connu ».

D'après Jean-Yves PRAX (1993) « ... la connaissance n'est pas seulement mémoire, item figé dans un stock, mais toujours activable selon une finalité, une intention, un projet. Il y a dans la connaissance une notion de process, construction d'une représentation finalisante d'une situation, en vue d'une « bonne fin » »⁵⁸.

De leur côté, DAVENPORT, TET PRUSAK, L. (1998), affichent que la connaissance est un mélange fluide d'expériences, de valeurs, de formations contextuelles et d'avis d'experts qui fournissent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations. Elle est à l'origine appliquée dans l'esprit de celui qui sait. Dans les organisations, elle devient

⁵⁸PRAX Jean-Yves, « Le manuel du knowledge management »Dunod, paris, 2003, p63.

Chapitre II : Transfert des connaissances

souvent intégrée non seulement dans les documents ou les archives, mais aussi dans les routines organisationnelles, les processus, les pratiques et les normes»⁵⁹.

De ce fait nous pouvant dire, que la connaissance est perçue comme un ensemble d'éléments qu'un employé accumule lors de ses recherches, ses formations et ses expériences, que l'organisation vise à gérer pour en bénéficier et en faire bénéficier tous ses employés pour assurer sa relève.

1.1.2. La gestion des connaissances (GC)

Appelée aussi le management des connaissances, en anglais Knowledge Management (KM), ce concept représente une démarche qui « vise à rassembler le savoir et le savoir-faire sur des supports facilement accessibles, faciliter leur transmission en temps réel à l'intérieur de l'établissement et en différer aux successeurs et garder la trace de certaines activités ou actions sur lesquelles l'entreprise devra rendre des comptes à l'avenir. »⁶⁰.

Pour une bonne gestion des connaissances, l'entreprise doit intégrer trois composantes indispensables et complémentaires qui sont :

- La capitalisation des connaissances (veille et apprentissage) ;
- L'ingénierie des connaissances qui assure la cohérence de la mémoire de l'entreprise ;
- Une fois les connaissances critiques sont capitalisées et modélisées, il est nécessaire de partager ces connaissances, en fonction des métiers présents ou des centres d'intérêts partagés.

Cette dernière étape requiert une importance particulière qui est essentielle pour l'entreprise, car capitaliser et modéliser les connaissances, sans les transmettre dévalorise la démarche de GC.

Après avoir défini le concept de la connaissance et la GC, nous allons expliquer la dernière étape de la GC qui est « le transfert des connaissances », en commençant par la définition du concept, puis nous allons décrire ses différents types.

⁵⁹Davenport, T et Prusak, L, in« Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et management, Université Nice Sophia Antipolis, 2014, p65.

⁶⁰CHARLET Jean « L'ingénierie des connaissances : développements, résultats et perspectives pour la gestion des connaissances médicales, domaine stic.gest », Université Pierre et Marie Curie - Paris VI, 2002, p97. In :<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00006920/file/tel-00006920.pdf>, (consulté le 19/04/2017).

Chapitre II : Transfert des connaissances

1.1.3. Le transfert

Dans le langage courant, «transfert » signifie : partager, déplacer, translation...Selon Larousse⁶¹, le terme transférer signifie au sens étymologique, « porter de l'autre côté » ou «Action de transférer, de déplacer quelque chose ». Il désigne l'action de déplacer quelque chose d'un émetteur vers un récepteur.

Cependant, dans notre recherche le transfert est vu comme un moyen de reproduire en un autre lieu dans l'entreprise une connaissance locale identifiée comme créatrice de valeur.

1.1.4. Le transfert des connaissances

Dans les années 60, le TC était question de transfert de technologie, puis de transfert entre filiales des firmes multinationales. Le sujet du transfert est souvent présent dans le monde des ingénieurs et techniciens, dans l'univers des relations entre science et industrie, et présenté comme un levier de compétitivité.

COHEN, W.M. & LEVENTHAL, D.A. (1990) qui sont perçus comme les inventeurs de ce concept le définissent comme : «l'aptitude d'une firme à reconnaître la valeur, à reconnaître une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales»⁶². Et varie en fonction des caractéristiques de l'émetteur et du récepteur et peut même leur faire défaut.

De leur côté ROY, M. et al, (1995), définissent le TC comme un « mécanisme de diffusion, d'appropriation et d'utilisation des nouvelles connaissances pouvant conduire à l'adoption de nouveaux comportements individuels et organisationnels»⁶³.

Ainsi, nous pouvons dire à l'aide de ces multiples définitions, que le TC est un ensemble d'activités et de démarches qui sont exécutées pour faire circuler les connaissances entre les individus qui ont en besoin ou qui en vouent un intérêt. De ce fait, nous constatons que le TC s'articule autour de la transmission, du partage, de l'utilisation et de l'intégration des

⁶¹ Dictionnaire Larousse illustré, *in*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/transfert/79100> (consulté 12/04/2017).

⁶² COHEN W.M, LEVENTHAL D.A, *in* « Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes », UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, 2014.

⁶³ Roy, M., et al « Transfert de connaissances » revue de littérature et proposition d'un modèle, Études et recherches, (1995), p53.

Chapitre II : Transfert des connaissances

connaissances sur lesquelles il porte, mais il implique aussi la création de nouvelles connaissances.

1.2. Les connaissances de l'entreprise et leurs catégories

Les connaissances de l'entreprise comprennent d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution, qui sont enregistrées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes.

Elles sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les documents d'analyse, de synthèse...) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de mains, les « secrets de métiers », les routines logiques d'action individuelles et collectives non-écrites, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement, les concurrents, technologies...).

De ce fait, on distingue deux catégories de connaissances : les connaissances formalisables, capitalisables, transmissibles d'un sujet à un autre par le biais formel, on parle de connaissances explicites, et les connaissances cachées, celles qui sont difficiles à transférer, on parle alors de connaissances tacites, ou implicites.

1.2.1. Les connaissances explicites

Elles sont codifiées et transférables physiquement car elles se présentent sous forme de documents. Selon NONAKA(1995) « les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation »⁶⁴.

1.2.2. Les connaissances implicites

Elles sont liées à la nature personnelle de l'individu, ce qui les rend très difficiles à communiquer et à partager. Ce type de connaissance est remarqué aussi bien dans les actions et les attitudes personnelles que dans les usages et les applications professionnelles. Selon NONAKA (1995) « Les connaissances tacites, communément appelées savoir-faire, sont propres à chaque individu ; elles sont constituées, d'une part, de son expertise technique

⁶⁴ NONAKA, in « Gestion des connaissances et développement des compétences », Higher international Management Institute INSIM- Bejaia, 2009/2010, p9

Chapitre II : Transfert des connaissances

informelle, et d'autre part, de ses croyances et aspirations personnelles considérées par les auteurs comme une forme particulière des connaissances »⁶⁵

De ce fait, nous pouvons dire qu'elles sont perçues comme une ressource importante et stratégique pour les entreprises et constituent une source durable d'avantage concurrentiel. Cette approche induit les entreprises à gérer les connaissances de l'entreprise et savoir les transférer, et cela diffère selon l'objectif de l'entreprise.

1.3. Les types de transfert de connaissances

Il existe plusieurs types de TC, nous allons présenter deux types de transfert car ils sont les plus adaptés à notre thématique de recherche :

1.3.1. Le transfert intra-organisationnel

Ce transfert peut prendre la forme d'échanges entre individus, entre départements ou unités d'une même organisation. Les auteurs ARGOTE et INGRAM(2000) le définissent comme étant « un processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre »⁶⁶. Il a pour but de conserver les connaissances critiques au sein d'une même entreprise et mettre ces connaissances à la disposition de l'ensemble de ses membres.

1.3.2. Le transfert inter-organisationnel

C'est un processus par lequel une organisation est affectée par l'expérience d'une autre organisation. Il peut prendre la forme d'acquisitions, de fusions, d'alliances stratégiques ou encore de partenariats. Il permet d'améliorer la position concurrentielle, grâce à l'échange de connaissances non-compétitives.

Après avoir éclairci les types de TC au sein d'une organisation, et pour mieux cerner leurs déroulements, il est primordial de connaître les acteurs que l'on peut rencontrer.

1.4. Les acteurs du transfert de connaissances

Lors d'un transfert de connaissances plusieurs acteurs interviennent, d'où nous essayerons de présenter :

⁶⁵NONAKA, *ibid*, p9

⁶⁶ARGOTE. L, INGRAM. P, « Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, No 1, May 2000, p151.

Chapitre II : Transfert des connaissances

1.4.1. Les transmetteurs : C'est les personnes qui détiennent des connaissances critiques pour l'organisation, ils sont souvent des experts dans leurs domaines.

1.4.2. Les receveurs : Ce sont les personnes appelées à recevoir des connaissances, elles sont souvent inexpérimentées dans un domaine, mais peuvent être expertes dans un autre.

1.4.3. Les gestionnaires ou superviseurs : il s'agit du superviseur du transmetteur ou du receveur ou des deux. Il est impliqué dans divers étapes du processus, tant sur le plan organisationnel (anticipation au départ, établissement des risques, choix de la stratégie de transfert et de ses modalités les plus pertinentes...) que sur le plan plus opérationnel, en participant à l'organisation concrète du processus de transmission (préparation du transmetteur et, le cas échéant, du receveur, suivi du processus).

1.4.4. Les intervenants en transfert/facilitateurs : il s'agit des personnes qui sont impliquées dans le choix des stratégies organisationnelles de transfert et dans le soutien opérationnel lors de la mise en œuvre de ces stratégies, son but c'est être présent afin de collaborer avec le personnel et les équipes pour améliorer le processus d'application des connaissances, il passe par deux rôles principaux:

- Rendre les personnes ou les équipes aptes à analyser, à réfléchir et à changer leur façon de travailler ;
- Offrir de l'aide et du soutien pour atteindre un but particulier.

Après avoir expliqué les différents acteurs intervenant lors d'un TC, nous allons présenter les différents facteurs qui poussent les entreprises à penser au TC.

1.5. Les facteurs influençant la mise en place du transfert des connaissances

Le transfert des connaissances est perçu comme un outil d'aide aux entreprises pour qu'elles préservent leurs cœurs de métier et leurs compétitivités. Il existe plusieurs facteurs à prendre en considération, que nous présenterons dans ce qui suit :

1.5.1. Le maintien des valeurs et la mission de l'organisation

Les valeurs et la mission forment la base des organisations, elles sont à la source de leurs innovations sociales, elles cimentent et orientent tant l'équipe de travail que la qualité des liens entretenus avec la clientèle, les partenaires, les membres...etc. La sauvegarde de ces facteurs lors du départ d'un employé clé est un enjeu central à considérer. Le transfert des

Chapitre II : Transfert des connaissances

connaissances, peut contribuer à solidifier et pérenniser l'organisation, sa vision, sa crédibilité, son équipe et la qualité de ses services⁶⁷.

1.5.2. L'économie en termes de temps et d'argent

Lorsqu'un employé quitte son entreprise, le remplacer implique des coûts. Certains sont invariables, comme : Indemnité de départ, couts de recrutement...etc. d'autre sont variables comme : les coûts de formation et d'intégration de la relève, les heures supplémentaires pour effectuer le travail de l'employé qui est parti le temps que la relève soit efficace...etc. Pour que les nouveaux employés, atteignent une efficacité dans leur travail, ils passeront par une période d'apprentissage plus ou moins longue en fonction des connaissances et du savoir-faire à acquérir, aussi de la formation et du soutien auxquels ils auront accès⁶⁸.

1.5.3. Faire face à la relève

Les savoirs et savoir-faire des employés sont particuliers et peuvent rarement s'acquérir lors de leurs formations, ils sont souvent développés à travers l'observation d'approches spécifiques dans leurs secteurs d'activité. Le transfert des connaissances devient le meilleur moyen pour former la relève, l'instaurer permettra de faciliter⁶⁹ :

- L'accueil des nouveaux employés ;
- Le développement de relations de travail harmonieuses ;
- Le développement d'une perception positive des travailleurs des autres générations ;
- Le développement de l'attachement à des personnes significatives dans l'organisation ;
- La reconnaissance de l'expertise de chacun ; L'amélioration des possibilités de mobilité interne pour les jeunes ;
- La fidélisation des travailleurs et le développement de leur motivation par le partage du respect des valeurs et de la mission de l'organisation.

⁶⁷DUMAS Marie-Michel, " le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée !", comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, novembre 2014, p5.

⁶⁸ DUMAS Marie-Michel, Op Cit, pp7-9.

⁶⁹Idem, pp10-11.

Chapitre II : Transfert des connaissances

1.5.4. La main-d'œuvre vieillissante

L'organisation devra mettre à jour sa pyramide des âges, afin de savoir quelles sont les employés qui ont l'intention de quitter leurs postes, de voir quelles sont les connaissances qu'ils détiennent ainsi que les conséquences de leurs pertes.

1.5.5. La main-d'œuvre qui se fait plus rare

Les employés disposent des savoirs et savoir-faire spécifiques qu'ils ont accumulés durant les années passés dans l'organisation, lorsqu'ils quittent leurs activités, ils emportent avec eux ces connaissances qui sont perçues comme étant « rares ». La démarche de la transmission des connaissances a de ce fait pour objet, de capturer ces connaissances et de faire bénéficier les autres employés qui en auront besoin pour l'intérêt global de l'entreprise.

Nous constatons donc, qu'il existe une panoplie de facteurs qui incitent l'entreprise à mettre en place le TC. Ce qui nous amène à expliquer dans ce qui suit, son intérêt pour l'entreprise et les obstacles qui peuvent l'entraver.

1.6. L'intérêt du transfert des connaissances et les obstacles rencontrés

Le TC joue un rôle très important au sein d'une entreprise et pour son bon fonctionnement, dans cette partie, nous allons démontrer son intérêt, ainsi que les obstacles qu'il peut rencontrer lors de son application.

1.6.1. Un intérêt grandissant

Le TC constitue un sujet d'intérêt qui se développe de manière continue, il se développe avec les nouveaux modèles économiques et avec les nouvelles manières d'organiser les activités, comme le management par projets qui met en tension les métiers et les techniques, ainsi les stratégies d'innovation qui ont tendance à invalider rapidement les technologies et les compétences... etc. Sont ainsi apparues de multiples expériences de transfert :

- Faciliter la prise de fonction des nouveaux recrues dans l'entreprise, en mettant à leurs dispositions des documents par le vécu professionnel des employés experts dans leur domaine ;
- Simplifier le démarrage d'un nouveau projet et bénéficier de l'expérience accumulée par les projets antérieurs ;
- Rendre possible l'innovation en prenant appui sur les patrimoines de connaissances ;

Chapitre II : Transfert des connaissances

- Enfin, il permet de maîtriser parfaitement le métier de l'entreprise, fondement de toute stratégie, et permet d'assurer sa pérennité.

1.6.2. Les difficultés rencontrées lors du transfert des connaissances

Le TC semble être une tâche simple à faire, alors qu'il est difficile de déterminer son succès, plusieurs études ont été portées sur les difficultés de la transmission des connaissances, on y retrouve plusieurs auteurs qui les expliquent⁷⁰.

Selon DAVENPORT (1998), les limites dépendent de la quantité des connaissances qu'une personne peut absorber et l'effort qu'elle est prête à investir pour les obtenir, plus précisément, les difficultés peuvent être de nature individuelle, telles que le manque de confiance ou de respect envers la source émettrice, la fierté, la capacité d'absorption défailante de la source recevant le transfert, l'entêtement ou encore la peur de prendre des risques et l'intolérance pour les erreurs.

Du côté de MICHAILOVA et HUSTED (2003), les résistances créées par un individu peuvent être un obstacle majeur au transfert, car celui-ci ne peut se réaliser sans la coopération individuelle. Selon ASHFORTH et MAEL (1989), BREWER (1979), MESSICK et MACKIE, il existe de fortes identités sociales et le favoritisme intragroupe peuvent aussi faire obstacle au partage des connaissances entre groupes et divisions d'une organisation.

STARBUCK, (1992), affirme que la connaissance peut aussi être organisationnelle, et se situe dans différents endroits, dans de multiples réservoirs organisationnels, externes et difficiles d'accès à l'individu, comme la mémoire organisationnelle, la culture d'entreprise, les règles internes,...etc. Et selon DAVENPORT (1998), affirme que d'autres difficultés viennent s'ajouter : telles que les différences de culture, de vocabulaire et de cadres de références, le manque de temps, la croyance que la connaissance est une prérogative du groupe entraînant le rejet de par une attitude « non-inventé ici » (traduction libre de « not invented here »), ainsi les personnes partageant la même culture, peuvent communiquer et transférer les connaissances plus efficacement.

Ainsi, le transfert trop compliqué ou subtile à exprimer en mots peut expliquer l'échec de transfert. Une des principales difficultés réside dans le fait que souvent la connaissance transférée est tacite et difficilement mesurable. De ce fait, plusieurs auteurs (NONAKA et TAKEUCHI, 1995 ; DAVENPORT, 1998 ; SHARIG, 1999 ; CAVUSGIL et al, 2003) s'accordent pour dire que la connaissance tacite s'avère spécialement difficile à transférer. Elle

⁷⁰LYSANNE Raymond, « L'influence de la capacité de dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissances », Université de SHERBROOKE, aout 2010, pp 58-60.

Chapitre II : Transfert des connaissances

est fortement reliée au caractère tacite (SIMONIN, 1999), l'ambiguïté causale est souvent citée comme un important facteur affectant le TC (HEDLUND et ZANDER, 1993 ; NONAKA, 1994 ; CROSSAN et INKPEN, 1995 ; SPENDER, 1996 ; GRANT, 1996 ; SZULANSKI, 1996).

Après avoir démontré l'intérêt du TC pour l'entreprise, et cité les différents obstacles qu'il peut rencontrer, nous allons passer à la mise en place de sa stratégie, ensuite à son processus, puis aux outils utilisés.

Section (02) : La mise en place du transfert des connaissances

À ce jour, peu d'entreprises réfléchissent à la mise en place d'une stratégie du TC, à la création d'un processus de TC, ou encore à développer des outils facilitant et permettant le TC entre les membres de l'organisation. Alors que cela conduit cette dernière à l'atteinte d'une grande performance et stabilité. Dans cette section nous allons essayer de présenter les étapes de la mise en place de la stratégie du TC, puis nous allons décrire deux processus de TC qui nous ont interpellés, et enfin présenter les outils les plus utilisés dans le processus de TC.

2.1. L'établissement de la stratégie du transfert des connaissances

La plupart des organisations ne pourront récupérer les connaissances perdues lors des départs, surtout au niveau des formations des plus jeunes, cela par manque de temps ou de budget. Le TC est une démarche qui aide à maintenir et à améliorer l'efficacité à long terme de l'entreprise, et demande une prise de décision au niveau managérial.⁷¹

Les entreprises doivent entreprendre une réflexion sur la stratégie du TC pour garder leurs compétitivités et amoindrir les impacts démographiques négatifs. Le TC doit faire partie intégrante de la démarche organisationnelle, et pour cela l'entreprise doit mettre en place une stratégie qui suit un ensemble d'objectifs que nous allons présenter dans ce qui suit :

2.1.1. L'engagement de la direction

La stratégie de TC est une démarche itérative qui exige la prise en compte de plusieurs facteurs évolutifs qui s'appuient sur les développements stratégiques actuels et futurs de l'entreprise. Ainsi, l'engagement de la direction est primordial afin de fournir les informations nécessaires et pour la prise de décision, cet engagement doit se conserver tout au long du projet,

⁷¹ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008, pp 78-91.

Chapitre II : Transfert des connaissances

et s'informer sur les résultats obtenus dans le cadre des activités de transfert et réagir en fonction du degré de réussite.

2.1.2. Collationner des informations pertinentes

Cela consiste à identifier si l'entreprise est menacée par la perte de certaines connaissances. Si oui, il est nécessaire d'évaluer les conséquences stratégiques de la disparition de ces connaissances. Les informations qui doivent être collectées sont :

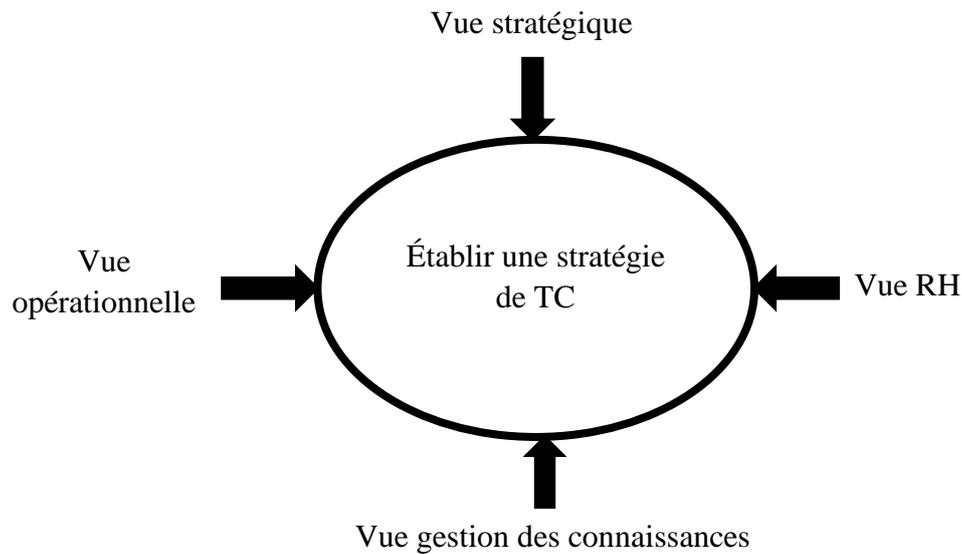
- La pyramide des âges ;
- La liste des futurs départs à la retraites ;
- Le taux de mobilité interne ;
- Le taux de rotation du personnel à un niveau suffisamment détaillé pour détecter les différences d'un service à un autre ;
- La mission et les objectifs de chaque service de l'organisation ;
- La liste des niveaux de compétences du personnel au sein des services, entre autres par rapport aux objectifs du service actuels et futurs ;
- Analyser les réseaux sociaux qui permettront de détecter quels sont les départs qui pourront mettre en péril l'entreprise ;
- Apporter un éclairage complet sur les raisons de la disparition des connaissances.

2.1.3. L'identification des menaces

Après avoir récolté les informations nécessaires, la direction devra s'approfondir avant de décider et d'élaborer sa stratégie au niveau du transfert des connaissances, cela consiste de voir s'il y a un risque que certaines connaissances essentielles disparaissent et quels sont les risques. DELONG David (2004), a mis en place « la Méthode d'analyse des risques », en intégrant une approche intégrant quatre axes, ne permettant pas de traiter les conséquences mais plutôt de prendre en compte les raisons à l'origine du problème⁷² (Voir figure 4) dans la page suivante :

⁷²ROSSION Françoise, Op-Cit, p 80.

Figure 04 : les quatre perspectives de DELONG (2004)



Source : ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation » paris, 2008, p81.

D'après cette figure, nous pouvons constater que :

- **La vue stratégique** : S'appuie sur les efforts de rétention des connaissances dans une perspective à LT, faisant partie prenante de la réflexion managériale.
- **La vue opérationnelle** : cette vue traite le problème là où il se situe, au niveau où les savoirs appliqués et où la perte de certains savoirs affecte directement.
- **La vue RH** : Elle analyse la transmission au niveau des individus détenteurs de connaissances. Cela permet de comprendre les mécanismes qui font que ces individus se sentiront encouragés à se développer dans l'entreprise.
- **La vue gestion des connaissances** : Cela permet de fournir des informations sur les connaissances elles-mêmes (leurs raretés, les moyens de partage...etc.).

La prise en compte de ces axes vise à considérer le problème dans sa globalité de façon à élaborer une stratégie de transfert qui répondra de façon adéquate aux difficultés rencontrées à tous les niveaux de l'organisation.

2.1.4. La définition du cadre stratégique

La direction doit prendre position, et définir en concertation avec les responsables des départements concernés, dans quel cadre se situera la stratégie de transfert de connaissance⁷³.

Pour cela elle doit :

- Identifier les endroits où le transfert doit se produire : il peut être mis en œuvre à travers toute l'entreprise ou être réservé aux services où le besoin de rétention et de transfert est ressenti comme urgent ;
- Déterminer la façon comment le transfert se produira : au sein d'un seul service, entre deux services, ou entre l'entreprise et le monde extérieur ;
- Envisager les modalités du processus de transfert de connaissances (Les outils, les équipes,...etc.).

Après avoir démontré les étapes de la stratégie du TC, nous passerons à la démarche du TC.

2.2. La démarche du transfert des connaissances

Il existe multiples façons de mettre en place et de gérer le TC, et cela change d'un acteur à l'autre. Nous nous sommes concentrés sur ces deux processus, car le 1^{er} nous donne tous les détails qu'il faut pour mieux cerner le processus de TC, et le 2^e nous explique directement le lien entre les acteurs concernés par le TC :

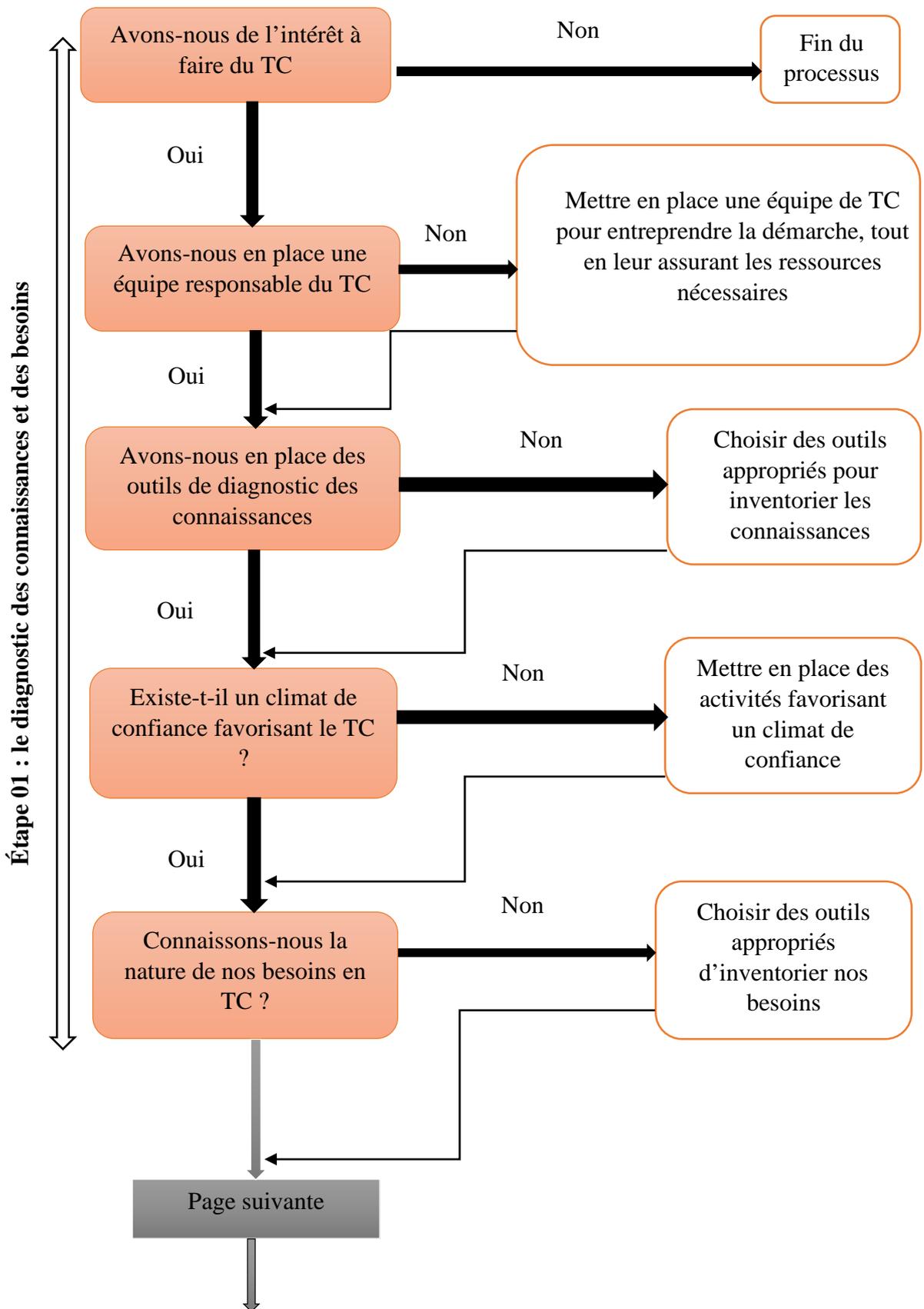
2.2.1. Le Processus Arbre/schéma décisionnel :

Ce processus est mis par LYSANNE Raymond, en collaboration avec Robert PARENT, Lise DESMARAISE et Louise LECLERC dans leur article « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliqué au secteur de l'environnement : une approche proactive ».

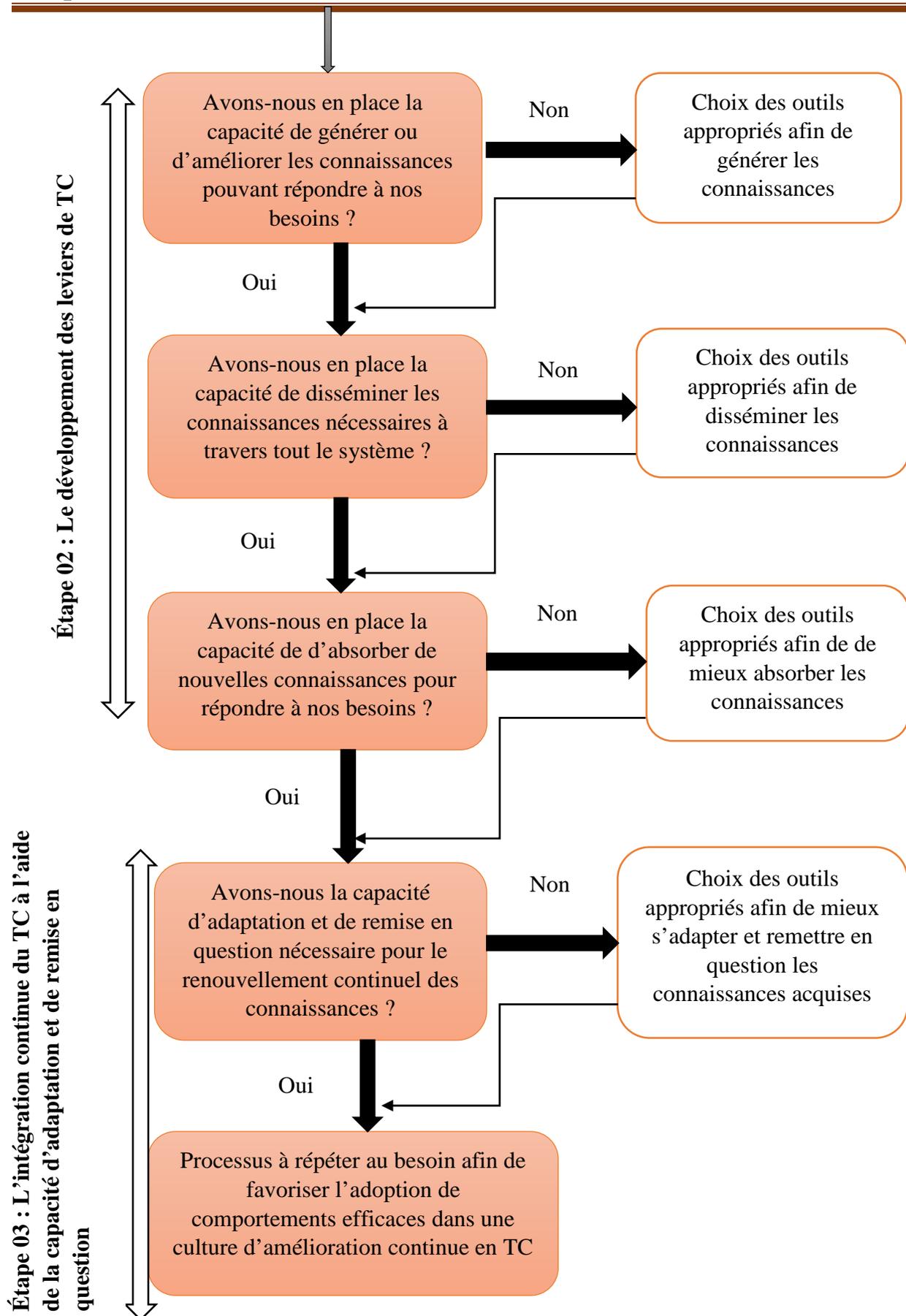
La figure n°5 dans la page suivante, présente d'une manière détaillée le schéma à suivre afin de réaliser la transmission des connaissances :

⁷³ROSSION Françoise, Op-Cit, pp 81-84.

Figure 05 : Arbre/schéma décisionnel



Chapitre II : Transfert des connaissances



Source : LYSANNE Raymond, et al, « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliquer au secteur de l'environnement : Une approche proactive, 1^e édition », université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011, pp18-19

Chapitre II : Transfert des connaissances

Ce processus⁷⁴ a l'avantage d'être très détaillé, nous pouvons le diviser en trois grandes étapes : le diagnostic des connaissances et des besoins, le développement des leviers de TC et enfin l'intégration.

2.2.1.1. L'étape (1) : le diagnostic des connaissances et des besoins

Cette étape consiste avant tout à identifier l'intérêt de la mise en place du TC, puis les acteurs pouvant assurer ce processus, et enfin diagnostiquer les connaissances critiques et leurs besoins pour l'entreprise.

2.2.1.1.1. Le diagnostic des connaissances

Avant tout, l'entreprise doit prendre conscience que tous les employés ont accumulée de l'expérience et des connaissances au fil des années. Identifier ces connaissances permettra à l'organisation de détecter quelles sont les connaissances critiques et qui ont l'intention de disparaître. Pour les diagnostiquer, il existe des outils appropriés, comme : le centre de connaissances, les descriptions de la main-d'œuvre, les entrevues,...etc.

2.2.1.1.2. Le diagnostic des besoins

Après avoir identifié les connaissances critiques, l'entreprise doit également identifier ses besoins afin de bien comprendre ce que les membres de l'organisation nécessitent, cela permettra d'éviter de transmettre des informations non pertinentes, et les employés répondront mieux aux changements si le transfert répond juste à leurs besoins.

Ainsi, plus l'organisation effectuera un bon diagnostic de ses besoins, mieux elle sera en mesure de transférer les connaissances qui répondront à un besoin réel. Pour y arriver, il existe des outils qui aideront dans ce diagnostic, comme : le sondage, les groupes de discussions,...etc.

2.2.1.2. L'étape (2) : Le développement des leviers de TC

Cette étape consiste à identifier les différentes capacités que les acteurs doivent développer lors du processus de TC, les capacités qui composent les leviers de TC sont :

⁷⁴ LYSANNE Raymond, et al, « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliquer au secteur de l'environnement : Une approche proactive, 1e édition », université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011, pp18-19.

Chapitre II : Transfert des connaissances

2.2.1.2.1. La capacité de génération

Cette capacité est porteuse de comportements favorisant l'innovation, tous les membres de l'organisation doivent découvrir, améliorer et participer à la création des connaissances afin de privilégier le développement de leurs compétences. Les outils utilisés pour développer cette capacité sont : le remue-méninge, le comité paritairement, la communauté de pratique, ...etc.

2.2.1.2.2. La capacité de dissémination

Cette capacité repose sur la diffusion des connaissances, il s'agit d'un engagement des employés à partager leurs connaissances avec les autres, ils doivent être en mesure de pouvoir situer dans leur propre contexte, traduire en langage clair, adapter et diffuser les connaissances, tout en suscitant l'engagement des personnes concernées par ces connaissances. Les outils qui aident à la dissémination sont : le mentorat/le coaching/le compagnonnage/le parrainage, l'analyse de réseau social, ...etc.

2.2.1.2.3. La capacité d'absorption

Cette capacité représente un défi de taille, car ce n'est pas parce qu'il y a eu de la dissémination des connaissances qu'automatiquement les employés les ont absorbées, le développement de cette capacité est essentiel puisqu'elle traduit l'utilité de la connaissance. Sans absorption, il n'y a pas réellement de transfert, plus les gens sont aptes à apprendre et à changer, meilleures sont les chances qu'ils absorbent mieux les connaissances transférées. Les outils qui aideront à voir cette absorption sont : l'observation des comportements sécuritaires, le retour d'expérience, l'apprentissage par l'action, ...etc.

2.2.1.3. L'étape (3) : L'intégration continue du TC à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question

L'organisation doit être en mesure d'offrir en tout temps en TC des mécanismes pour faciliter l'adaptation et la remise en question des connaissances, ce qui consiste à ce que l'organisation ait des mécanismes mis en place, pour faciliter la rétroaction afin qu'il devienne naturel pour les employés d'adapter leurs connaissances.

Cette capacité a pour but de faciliter l'adaptation des connaissances en fonction de leur contexte et de les intégrer dans une culture d'amélioration continue en TC. Les outils qui aideront dans cette étape sont : les cinq questions, le Kaizen, la matrice de recadrage, ...etc.

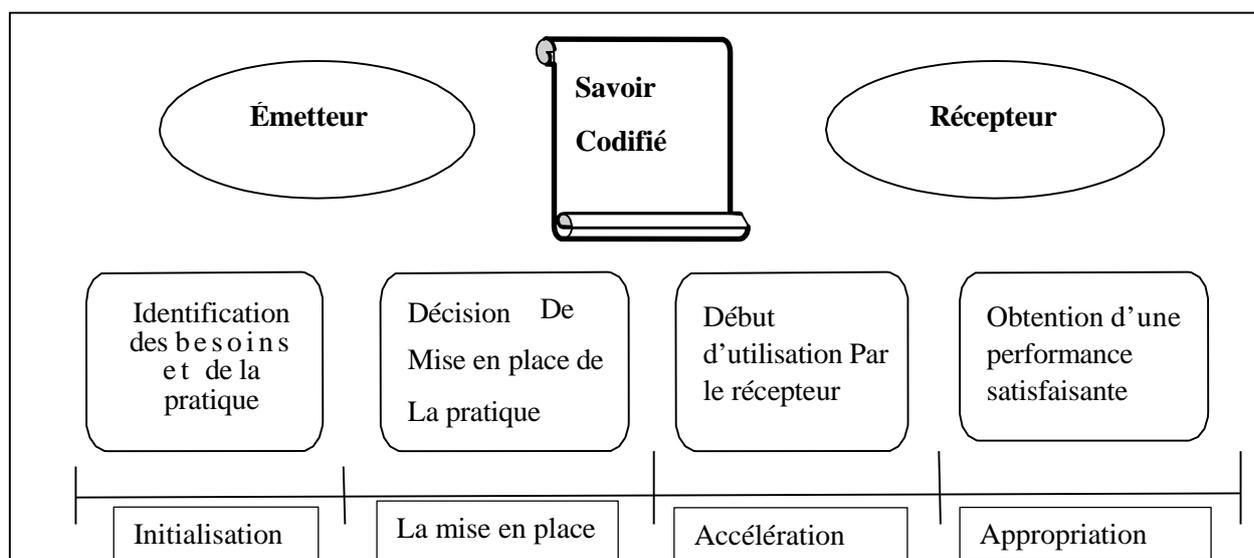
Chapitre II : Transfert des connaissances

Ce processus est très riche, il a décortiqué étape par étape le déroulement du TC, et il nous a démontré les outils appropriés pour chaque étape. Dans la partie qui suit nous allons présenter un autre processus qui explique les phases de transfert sans rentrer dans les détails.

2.2.2. Le processus du TC des bonnes pratiques

Nous avons en second lieu choisi ce deuxième processus proposé par SZULANSKI, G (1996)⁷⁵, afin de mieux comprendre le processus du TC. Ce dernier repose sur quatre phases : l'initialisation, la mise en place, l'accélération et l'appropriation.

Figure 06 : processus du TC des bonnes pratiques



Source : SZULANSKI, G, in, « Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise », Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin. P54.

2.2.2.1. L'initialisation : Il s'agit d'identifier les besoins et les pratiques. Elle étudie la possibilité du transfert entre les deux acteurs, identifier les besoins des connaissances critiques, ainsi le climat entre ces deux derniers.

2.2.2.2. La mise en place : Consiste à utiliser le processus, en adaptant des pratiques identifiées, afin de faciliter son utilisation par le récepteur.

2.2.2.3. L'accélération : C'est l'utilisation des pratiques transmise par le récepteur, qui se traduit par un effort d'adaptation.

⁷⁵SZULANSKI, G, in, « Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise », Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin. P54. Thèse en ligne <https://fr.scribd.com/doc/26936291/These-de-doctorat-Les-pratiques-des-gestionnaires-des-connaissances-en-entreprise-etudes-de-cas-chez-Lafarge>, (consulté le 19/04/2017).

Chapitre II : Transfert des connaissances

2.2.2.4. L'appropriation : cette dernière étape débute lorsque le récepteur obtient une performance satisfaisante au regard de son émetteur, le TC consiste donc en une réplique exacte ou partielle du réseau de relation en l'émetteur et le récepteur, de sorte que les connaissances transférées deviennent des habitudes routinières.

Ces étapes peuvent faciliter le déroulement du processus du transfert des connaissances au sein d'une organisation. Néanmoins, il est primordial de connaître et de savoir utiliser les outils nécessaires pour chaque étape.

2.3. Les outils / techniques utilisés pour la transmission des connaissances

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

2.3.1. L'entrevue : Outil servant à obtenir de l'information en face-à-face. En transfert des connaissances, les entrevues permettent d'identifier et comprendre les connaissances détenues par un individu et d'exprimer ses besoins⁷⁶.

2.3.2. La conférence : Rencontre active conçue pour favoriser la discussion, la recherche de données, la résolution de problèmes et la consultation. Habituellement la petite taille de la rencontre et le choix précis des thèmes facilitent le partage d'information. Le terme «conférence» ne prévoit pas de fréquence. Bien qu'elles ne soient pas limitées dans le temps, les conférences sont souvent courtes et ont des objectifs précis.

2.3.3. Les groupes de discussions : Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leur opinion, peut aider à identifier les besoins en transfert des connaissances. Les tables rondes en sont une forme aussi appelées « focus group »⁷⁷.

2.3.4. La formation : est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »⁷⁸.

⁷⁶SZULANSKI, G, Op Cit, p28

⁷⁷ Idem, p 26

⁷⁸ PERETTI J-M, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^eédition. Vuibert, paris, 1998, p99.

Chapitre II : Transfert des connaissances

2.3.5. Le mentorat/ le coaching/ l'accompagnement/ le parrainage : Est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre un appui, encourage et partage son expérience, ses connaissances et sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le coaching, le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'emphase sur la création de relations dans un but d'apprentissage⁷⁹.

2.3.6. Le remue-méninge : appelé aussi le brainstorming permet de générer un nombre important d'idées lors de séance de discussion. Une dizaine de participants discutent dans un but de comprendre les besoins et les causes possibles sur un sujet donné et de recueillir les idées de solutions possibles. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions⁸⁰.

2.3.7. Règles, procédures et directives : c'est en utilisant des règles, directives, procédures et instructions, imposées par autorité formelle dérivant de la DG⁸¹.

2.3.8. Le réseautage : Ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et de s'appuyer.

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

2.3.10. Le sondage : Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population⁸².

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

Après avoir présenté la stratégie du transfert des connaissances, sa démarche, son processus, ainsi que les différents outils nécessaires de son processus, nous allons développer dans ce qui suit la dynamique du transfert des connaissances.

⁷⁹ LYSANNE Raymond, et al, Op-Cit, p31.

⁸⁰Idem, p28.

⁸¹ BERTHON Broris, « le transfert intra-organisationnel de connaissance », revue de littérature, Centre de recherche économique pure et appliquée, paris, 2011, p15.

⁸²LYSANNE Raymond, et al, Op-Cit, p26.

Section 03 : La dynamique du transfert de connaissances

Il existe une multitude de moyens pour transmettre les connaissances entre deux personnes ou groupe de personne. Dans cette section, nous illustrons les méthodes de TC, ainsi que les lieux dans lesquels le transfert des connaissances peut se produire.

3.1. Les méthodes du transfert des connaissances

Il existe une panoplie de méthodes de TC qui sont très développées, nous avons choisi de présenter deux : la méthode des 3A de Jean pierre POITOU et la méthode MASK de Jean-Louis ERMINE, du fait qu'elles représentent les deux méthodes les plus cités dans la littérature.

3.1.1. La méthode 3A : Méthode d'Analyse Autonome des Activités

Cette méthode⁸³ proposée par POITOU Jean-Pierre (1996), a pour ambition d'identifier les connaissances inhérentes à un poste de travail, d'enregistrer les pratiques de gestion et de les mettre à disposition des intervenants potentiels.

Dans un premier temps, il faudra choisir un observateur-apprenti et un praticien. Il est nécessaire qu'une distance optimale existe entre les deux personnes, c'est-à-dire ils doivent être proches dans leurs activités respectives, mais aussi différentes dans leur expérience afin de susciter la curiosité de l'observateur.

Après avoir été formé aux techniques d'observation, d'interview et de description, l'observateur assiste à la conduite du praticien et enregistre ses actions. Puis, on lui demande d'accomplir les activités du praticien de manière à ce que l'activité normale puisse avoir lieu.

Ensuite, l'observateur doit démontrer qu'il peut accomplir les activités qu'il a enregistrées. Le praticien assiste au déroulement des actions de l'observateur et peut se prononcer sur la qualité de la reproduction. Ces deux personnes sont donc dans une relation de formateur à apprenti.

Enfin, l'observateur-apprenti est invité à rédiger un document décrivant les connaissances qu'il vient d'acquérir. Et un troisième membre de l'entreprise est sollicité pour réaliser les opérations décrites dans le document sur la seule base de la lecture de ce dernier. L'exécution correcte de la tâche à la satisfaction du praticien, qui valide empiriquement et

⁸³POITOU J-P, in, PARAPONARIS Claude, "le transfert des connaissances", projet Bourbakem, élément n°8, 2015, pp 4-5.

Chapitre II : Transfert des connaissances

localement la description rédigée par l'observateur-apprenti. Un tel enregistrement technologique pourra être versé à la documentation existante de l'organisation.

Son avantage est double : elle atteste d'une part que l'apprenti est en capacité d'apprendre à partir de l'observation et qu'il peut reproduire les actions nécessaires à la production, elle atteste également que le praticien est en capacité d'explicitier son activité de manière efficace, et a pour but :

- De ne pas introduire dans les documents d'autres lexiques spécialisés que ceux de la base technologique étudiée ;
- Garantir la validité locale et historique des définitions ;
- Conserver les particularités significatives de la syntaxe propre aux praticiens.

3.1.2. La méthode MASK

Cette méthode⁸⁴ proposée par ERMINE Jean-Louis (2007). Elle consiste de dédier à la modélisation des connaissances pour objectif de faciliter la transmission entre différents partenaires. Elle s'intéresse à l'existence de la connaissance en tant que telle, son référencement scientifique et technique et sa capacité à faciliter l'innovation. Elle repose sur deux principes fondamentaux :

- Toute organisation détient un savoir organisationnel qui se pérennise à travers le temps, via des produits d'information (documents, bases de données, logiciels...etc.), ou via des échanges individuels et/ou collectifs. Se forme ainsi un « Patrimoine de Connaissances » ;
- La complexité de ce savoir nécessite une modélisation spécifique. La connaissance organisationnelle n'est donc intelligible et maîtrisable qu'à travers une représentation plurielle qui utilise la modélisation systémique.

Cette méthode comprend quatre phases que nous allons essayer de présenter :

3.1.2.1 L'analyse stratégique du patrimoine de connaissances : qui a pour but de repérer les domaines de connaissances qui sont « critiques » dans l'organisation.

3.1.2.2 La capitalisation du patrimoine des connaissances : Cette phase concerne tout domaine de connaissance critique et stratégique, à forte composante tacite, où la partie tacite est essentiellement détenue par des experts identifiés. La capitalisation est le recueil de

⁸⁴ERMINE J.L., *in*, PARAPONARIS Claude, *op-cit*, pp 3-4

Chapitre II : Transfert des connaissances

connaissances auprès des experts, afin de formaliser leurs savoirs non-écrits, en vue de les faire partager à d'autres personnes du même métier, ou exerçant des activités très proches.

3.1.2.3 Le transfert du patrimoine de connaissances : A partir du corpus de connaissance élaboré au moyen de la capitalisation pour un domaine particulier, il s'agit de transférer la connaissance à une communauté qui en perçoit l'utilité pour ses pratiques opérationnelles.

3.1.2.4 L'innovation fondée sur les connaissances : Le processus se poursuit avec la capacité de l'organisation à faire évoluer son patrimoine des connaissances dans une perspective stratégique, ce qui implique que toutes les ressources créées dans les phases précédentes puissent être utilisées comme levier pour l'innovation à travers la création des connaissances.

Cette méthode utilise des outils qui nécessitent des savoirs particuliers, tel que : les cartes cognitives (cartes stratégiques, cartes des domaines de connaissance), les grilles d'analyses, les outils de modélisation de connaissances (phénomènes, tâches, activités, concepts, lignées, historique...etc.).

Cette activité de documentation facilite le partage d'expérience de certains experts, mais elle exige une capacité de prise de recul vis-à-vis des activités courantes, et nécessite une implication des experts ou des salariés non experts dans leur domaine.

Enfin, nous pouvons dire que ces deux méthodes laissent apparaître un rôle actif de l'apprenant ainsi que la capacité de transmission. Un transfert réussi repose donc sur une double compétence : celui qui détient une expertise et qui parvient à la rendre intelligible et celle de l'apprenant qui réalise l'effort de rejoindre cognitivement cette expertise.

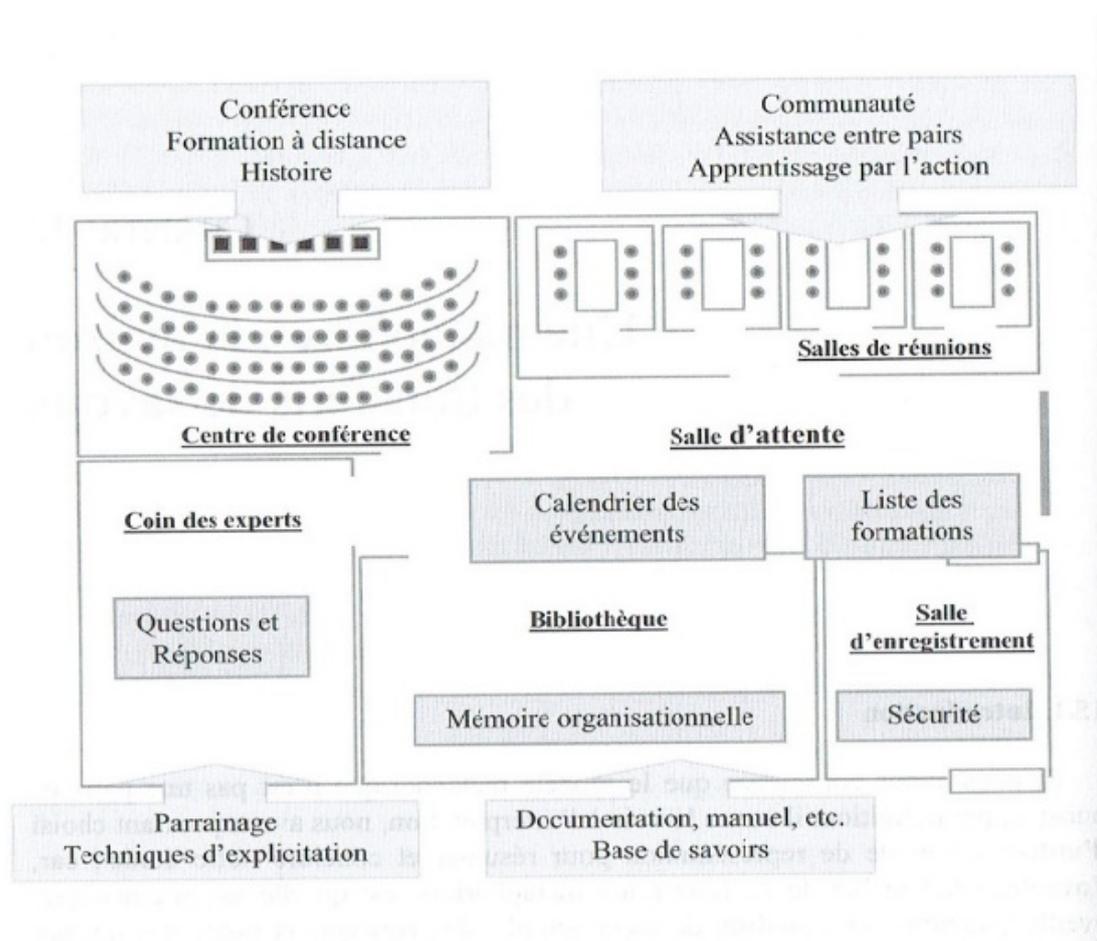
3.2. La maison du transfert des connaissances : une métaphore

Certains auteurs essayent de représenter les lieux dans lesquels le TC s'effectue par une « métaphore celle de la maison du TC ».

Cette métaphore⁸⁵ architecturale représente, en terme d'image les lieux dans lesquels le TC se produit, et, elle comporte six pièces. Chacune des pièces reflète un mode de transfert et renvoie indirectement à un type de connaissance tacite et explicite. Cette maison est représentée dans la figure n°07 dans la page suivante.

⁸⁵ ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008, p258

Figure 07 : la maison des transferts des savoirs



Source : ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008, p258.

D'après cette figure, nous pouvons constater qu'il existe sept lieux de partage et transfert des connaissances⁸⁶ :

3.2.1. La salle d'enregistrement : La salle d'enregistrement est similaire au hall d'entrée d'une maison, elle est obligatoire pour y accéder dans la maison des transferts des connaissances. Elle symbolise les processus de gouvernance et de sécurité qu'il est recommandé de mettre en place dans le cadre du programme de transfert des connaissances, et renvoie aux questions suivantes :

- Les rôles et responsabilités : savoir qui sont les personnes impliquées dans la définition de la stratégie de transfert ? Qui évalue le succès du processus de transfert ?...etc.
- La protection et la sécurité des connaissances au sein de l'entreprise.

⁸⁶ ROSSION Françoise, op-cit, pp 258- 261.

Chapitre II : Transfert des connaissances

3.2.2. La salle d'attente : La salle d'attente illustre la page d'accueil de l'intranet de l'entreprise où les valves installées à la réception ou les employés peuvent prendre connaissances des informations, des événements futurs, des programmes de formation offert par l'entreprise.

3.2.3. La bibliothèque : C'est un endroit virtuel qui contient toutes les informations. On y trouve les revues, les livres, les mémoires, les journaux et les documents de l'organisation. Elle ouvre la porte aux savoirs explicités dans les manuels, des descriptions de procédures, les règles de mise à jour et la durée de rétention des documents stockés dans la bibliothèque permettant de garantir que les connaissances sont actuelles et pertinentes.

3.2.4. Le coin des experts : C'est un endroit où on peut accéder aux savoirs qui sont très pointus grâce à un réseau d'experts « les seniors ». Ce réseau est bâti sur un processus interne qui identifie et met en évidence les connaissances des personnes expertes dans l'entreprise.

3.2.5. Le centre de conférence : C'est un espace public où on trouve un orateur expérimenté qui raconte son vécu et partage son expérience aux auditeurs, et mis en œuvre via des formations à distances ou des conférences a distances.

3.2.6. Les salles de réunion : C'est un endroit où les employés ont l'occasion de se rencontrer pour travailler ensemble, pour échanger des réflexions et pour apprendre les uns des autres, il vise à favoriser les dialogues et à encourager l'esprit d'équipe.

3.2.7. Le toit et le sous-sol : Le toit symbolise la stratégie de l'entreprise, c'est en haut et il est possible d'avoir un aperçu sur tous ces alentours, alors que le sous-sol symbolique les fondations technologiques, chaque pièce dans la maison correspond à des outils spécifiques.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons constaté que pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise, cette dernière doit gérer les connaissances que ses membres ont accumulées à travers des années, car leurs départs peuvent engendrer une perte importante de connaissances critiques qui conduira l'entreprise à une perte d'efficacité considérable. Ces pertes peuvent en effet, handicaper lourdement le fonctionnement d'un service lorsqu'elle le prive des connaissances indispensables pour la bonne continuité de sa mission. Autrement dit la pérennité de l'entreprise dépend de son patrimoine connaissance, et de son expertise et dans ce cas, le transfert des connaissances devient une nécessité et un outil incontournable au service de l'entreprise pour assurer sa stabilité.

CHAPITRE III :
CONTRIBUTION DU TRANSFERT
DES CONNAISSANCES À LA
GESTION DE LA RELÈVE AU SEIN
DE L'EPB

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Introduction

Le TC, est une pratique essentielle intégrée dans la démarche de la gestion de la relève, car il permet de diffuser, transférer et d'acquérir de nouvelles connaissances, afin de les capitaliser pour conserver le patrimoine immatériel de l'entreprise et d'assurer sa pérennité.

À travers ce chapitre, nous allons élaborer dans la première section la présentation de l'entreprise Portuaire de Bejaia (EPB), ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de notre enquête.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

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

Dans cette section, nous allons présenter notre organisme d'accueil et son organigramme, puis nous allons présenter notre méthodologie de recherche afin d'effectuer notre étude.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil

Aujourd'hui, le port de Bejaia joue un rôle essentiel dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique, il occupe la deuxième position sur l'ensemble des ports d'Algérie en marchandises générales et représente le troisième port pétrolier. Il est également le premier port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

1.1.1. Historique et création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n°33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa, entreprise socialiste à caractère économique conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n°71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes. L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le décret.

Afin d'accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN). Elle fut dotée par l'État, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci. En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa, entreprise socialiste, elle est transformée en entreprise publique économique, société par actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988.

Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de gestion des participations de l'État «Ports», par abréviation « SOGEPORTS ».

1.1.2. Les Missions et activités de l'EPB

Les principales missions de l'entreprise sont :

- La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.
- Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.
- L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires ;
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire ;
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

1.1.3. La présentation des différentes structures de l'EPB

L'EPB est organisé selon des directions fonctionnelles et opérationnelles, les directions fonctionnelles s'agissent des structures de soutien aux structures opérationnelles.

1.1.3.1. La direction générale (DG) : Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

1.1.3.2. La Direction Générale Adjointe (DGA) : Elle est scindée en deux :

1.1.3.2.1. La Direction Générale Adjointe Fonctionnelle (DGAF) : Dans la DGAF on trouve :

1.1.3.2.1.1. La Direction d'Audit et Management (DAM) : Elle est chargée de :

- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).
- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.
- La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

1.1.3.2.1.2. La Direction Finances et Comptabilité (DFC) : Elle est chargée de :

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

1.1.3.2.1.3. La Direction Ressources Humaines (DRH)

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

-

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel ;
- La gestion des carrières du personnel ;
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.) ;
- La médecine du travail et les prestations sociales.

1.1.3.2.1.4. La Direction des zones logistiques extra portuaires (DZLEP)

Elle est érigée en deux départements : Département de la zone logistique de TIXTER et de la zone logistique d'IGHIL OUBEROUAK. Ses principales missions sont :

- Rapprocher la marchandise du client final ;
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire ;
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries ;
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire ;
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

1.1.3.2.1.5. La direction de système d'information (DSI)

1.1.3.2.2. La Direction générale adjointe opérationnelle (DGAO) : dans la DGAO on trouve :

1.1.3.2.2.1. La Direction manutention et acconage (DMA) : Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention** : Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts (période de travail d'une équipe) de 6h à 19h avec un troisième shift opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

- **Acconage**
- **Pour les marchandises**
 - La réception des marchandises.
 - Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
 - La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
 - Marquage des lots de marchandises.
 - Livraison aux clients.
- **Pour le service**
 - Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires
 - à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
 - Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

1.1.3.2.2.2. La Direction logistique (DL) : Ses principaux métiers sont :

- L'approvisionnement en pièces de rechanges ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.

1.1.3.2.2.3. La Direction domaine et développement (DDD) : A pour tâches :

- Amodiation et location de terre-pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

1.1.3.2.2.4. La Direction capitainerie (DC) : Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

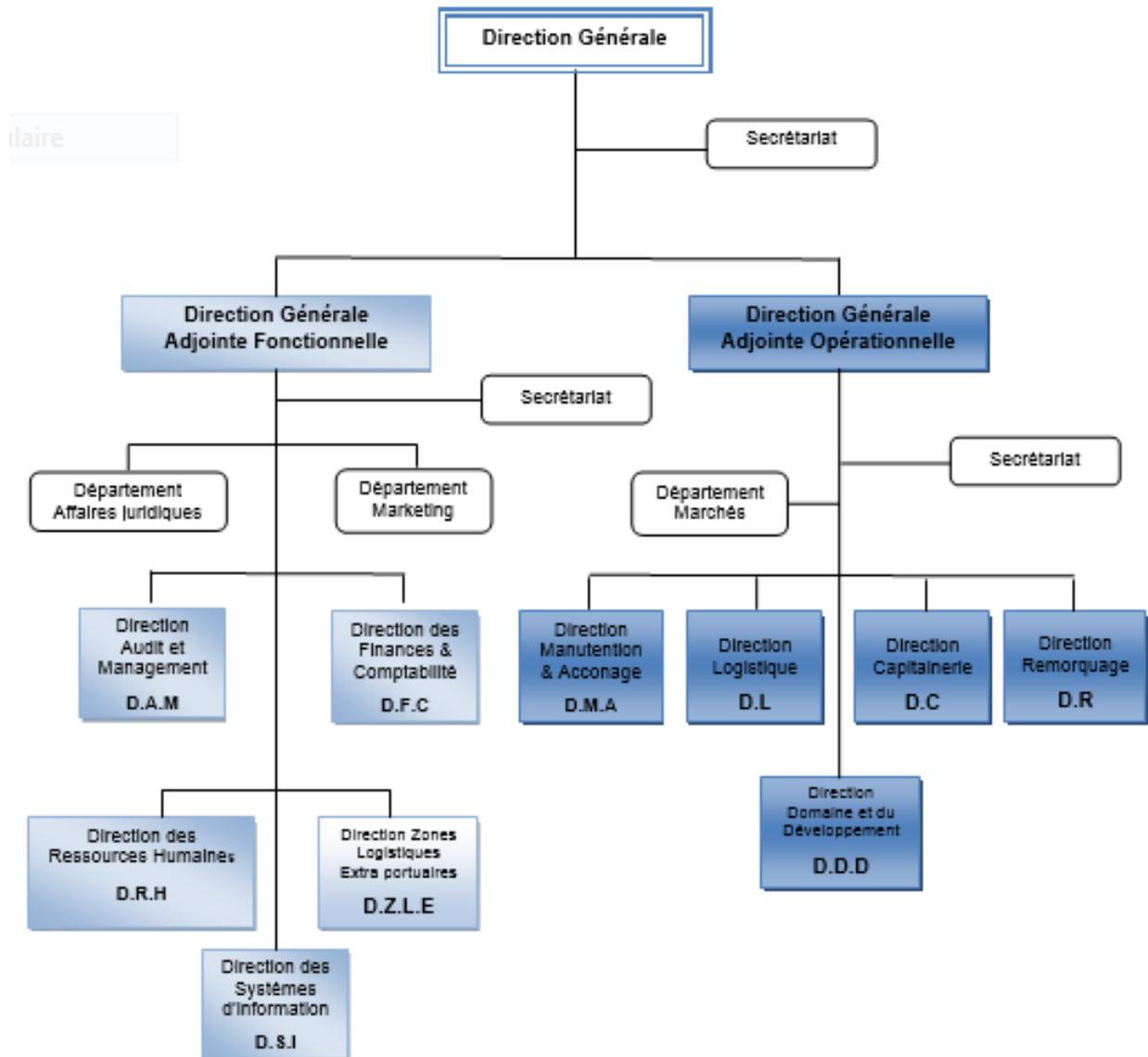
- **Pilotage :** La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage :** Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire. L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage :** Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

1.1.3.2.2.5. La Direction remorquage (DR) : Elle est chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs. Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

1.1.4. L'organigramme de l'EPB



Source : document interne de l'EPB

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

1.2. La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cet élément, nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude, et cela, en présentant les méthodes de recherche que nous avons suivies, les techniques de collectes de données, et les méthodes d'analyse des résultats.

1.2.1 Présentation de l'étude

Pour notre recherche, nous avons eu recours à une étude à la fois qualitative et quantitative, car ces méthodes sont perçues comme complémentaires. L'approche qualitative est adaptée à certains types de questions de recherche en soins primaires, avec une richesse qui lui est spécifique, et de données principalement verbales, les informations recueillies sont ensuite analysées de manière interprétative, ou diagnostic. Alors que l'approche quantitative met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurées, elle utilise des moyens traditionnels de mathématiques et statistiques pour mesurer les résultats de façon concluante.

Nous avons effectué cette étude auprès du département ressources humaines de l'EPB, sous forme d'un stage de deux mois allant du 5 mars au 7 mai, afin de mieux comprendre les pratiques du transfert de connaissances dans le cadre de la gestion de la relève. Nous avons opté pour la méthode qualitative en utilisant un entretien avec la responsable des ressources humaines, dont l'objet est de comprendre en profondeur les étapes du transfert de connaissances et les outils utilisés au sein de l'entreprise en question, et la méthode quantitative en utilisant des questionnaires que nous avons jugés nécessaires afin d'approcher les perceptions qu'ont les employés à l'égard de la pratique du transfert de connaissances.

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

Notre guide d'entretien a été destiné à la Responsable des Ressources Humaines, car nous jugeons que cette personne est la mieux placée pour nous communiquer toutes les informations nécessaires pour accomplir notre travail, ainsi nous précisons que cet entretien s'est déroulé en quatre fois d'une durée de 45min.

L'objectif de cet entretien, est d'avoir plus de détails et d'informations sur l'importance de notre thématique au sein de l'EPB, et déterminer quelle est la place de la gestion de la relève au sein de l'entreprise en question, ainsi savoir comment le processus du TC est-il mis en œuvre par celle-ci. Pour atteindre cet objectif nous avons structuré notre

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

entretien en deux axes, contenant des questions ouvertes, afin, de récolter un maximum de détails. Nous présenterons les deux axes de cet entretien (voir annexe 01), comme suit :

Axe (01) : La gestion de la relève : Il regroupe 11 questions qui nous permettront de connaître les perceptions de la Responsable RH sur la gestion de la relève.

Axe (02) : La mise en place du TC pour assurer la relève : Il regroupe 09 questions qui vont nous permettre de connaître la vision de la Responsable RH sur ce dernier, et de mieux comprendre comment le TC est-il mis en œuvre pour contribuer à la gestion de la relève au sein de l'EPB.

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

Pour l'analyse des données issues de notre étude qualitative par un entretien, nous allons essayer de comparer ce que nous avons avancé dans le cadre théorique avec les réponses de la Responsable RH. Cet entretien va être analysé question par question, pour terminer avec une synthèse.

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

Nous avons mené notre enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de 50 employés de la direction de l'EPB sous autorisation de la responsable RH. Nous avons collecté 40 questionnaires sur les 50 distribués. Nous avons visé tous les niveaux hiérarchiques : cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution. Cependant, nous tenons à préciser que par manque de disponibilité de certains employés suite à leurs congés, et le rejet des questionnaires par certains employés qui est justifié par le manque de temps, nous n'avons pas pu rassembler plus de 40 questionnaires.

Pour atteindre l'objectif d'approfondir les perceptions des employés à l'égard du TC pour la gestion de la relève, nous avons optés pour des questions fermés, semi-ouvertes et à choix multiple afin de récolter un maximum de détails. Notre questionnaire est structuré en trois axes que nous présenterons comme suit :

Axe(01) : Le profil du répondant : cet axe est composé de 05 questions, qui ont pour objectif de mieux positionner le répondant.

Axe(02) : La gestion de la relève : composé de 06 questions, qui ont pour objectif d'identifier les connaissances des employés vis-à-vis de la pratique de celle-ci.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Axe(03) : Le transfert des connaissances : il regroupe 11 questions, qui nous permettront de comprendre les perceptions des employés quant à l'importance du TC et sa contribution à l'efficacité de la gestion de la relève

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

Pour l'analyse des données issues de notre enquête par questionnaires, nous avons opté pour la technique d'analyse tri à plat en utilisant, le logiciel Excel et Word. Et pour chaque axe, nous allons essayer d'analyser question par question en présentant un tableau, une figure, et un commentaire de lecture de tableau et une interprétation des résultats.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats issus de notre entretien et notre enquête par questionnaires effectué auprès de l'EPB.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Section (02) : Analyse et discussion de l'entretien

À travers cette section, nous allons présenter les réponses collectées à travers notre entretien avec la Responsable RH, puis nous essayerons d'analyser et de discuter les résultats obtenus.

2.1. Présentation des résultats de l'entretien

Le tableau dessous, synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien effectué avec la Responsable des Ressources Humaines.

Tableau 01 : Entretien avec la responsable des ressources humaines

Question	Réponse
Axe (01) : La gestion de la relève	
1. En tant que Responsable RH, qu'entendez-vous par la gestion de la relève ?	« La gestion de la relève est un outil de management qui permet de prévoir qualitativement et quantitativement l'avenir de l'entreprise en terme de ressources humaines, et permet également d'assurer le maintien et l'équilibre des compétences requises et acquises. »
2. Avez-vous été touché par un départ important des employés suite à la décision de la suppression de la retraite anticipée, déclarée en fin d'année 2016 ?	« Certainement, y'a eu quelques départs, mais on n'a pas vraiment été touché, de plus ce n'était pas un départ massif. »
3. Avez-vous mis en place des stratégies de relève avant ces départs ?	« Oui, effectivement y'a eu des prévisions et une anticipation sur le sujet, notamment pour les postes critiques et stratégiques. Autrement dit, lors de la dernière année de la personne qui s'apprête à quitter, on met en place des stratégies de relève et cela peut se faire dans deux cas :

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les postes opérationnels, on forme une équipe de 3 nouveaux et 7 anciens et on fait en sorte qu'ils travaillent en équipe. - Pour les administrations, la nouvelle recrue sera accompagné par un ancien à temps plein dans son bureau pour une durée qui va de un an à deux ans voir plus (4 ans), sans oublier les formations. »
<p>4. Actuellement, la gestion de la relève fait-t-elle partie de l'une des priorités de votre entreprise ?</p>	<p>« Oui, la gestion de la relève est actuellement l'axe, et fait partie de la feuille de route 2017 de la Direction des ressources humaines. »</p>
<p>5. Avez-vous mis ou envisagez-vous de mettre en place un processus de gestion de la relève ?</p>	<p>« Oui, un processus de gestion de la relève est mis en place depuis janvier 2017.»</p>
<p>6. Quelles sont les étapes suivies par votre processus pour gérer la relève ?</p>	<p>« Premièrement, on identifie et on liste les postes clés et critiques de travail, ensuite on identifie le personnel qui assurera cette mission, et en dernier on arrête les modalités de transfert d'expertise. »</p>
<p>7. Avez-vous communiqué ce processus à tous vos employés ?</p>	<p>« Non, ce processus n'est pas communiqué pour tous les employés, il concerne uniquement les employés de la direction des RH, car c'est eux qui gère cet outil et le parcours du reste des employés. »</p>

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

<p>8. À part les départs, existe-t-il d'autres facteurs qui incitent votre entreprise à implanter ce processus ?</p>	<p>« La mise en place du programme de gestion de la relève ne s'arrête pas juste aux départs, puisque il est perçu comme un outil de management qui permet à l'entreprise d'anticiper avant de subir, et d'assurer la performance. »</p>
<p>9. Pour la mise en place d'un processus de gestion de la relève, il est important de connaître ses hauts potentiels. Pour cela on vous pose la question suivante : connaissez-vous vos hauts potentiels ?</p>	<p>« Oui certainement, étant responsable RH je peux les identifier un par un. »</p>
<p>10. Pourriez-vous nous expliquer le lien qu'à la gestion de la relève avec les pratiques de la G.R.H ?</p>	<p>« Ce lien est fort car la Gestion de la relève est considérée comme un pilote entre les activités de la GRH. »</p>
<p>11. D'après ce que vous nous avez fourni comme documents, votre entreprise s'est chargée d'assurer une formation dans le cadre de la préparation de la relève.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour quoi cette formation et elle est destinée pour qui ? - Avez-vous bénéficié de cette formation ? 	<p>« Le responsable hiérarchique a fait appel à cette formation afin d'apporter des nouveautés, et de viser d'autres outils de management. »</p> <p>« Cette formation est destiné aux cadres RH.»</p> <p>« Oui, cette formation a été très bénéfique pour l'entreprise, ce qui aider à formaliser le processus de gestion de la relève dans la feuille de route de l'année 2017. »</p>
<p>Axe (02) : La mise en place du TC pour assurer la relève</p>	
<p>12. Pour la gestion de la relève votre entreprise encourage-t-elle le transfert des connaissances afin d'assurer sa pérennité ?</p>	<p>« Oui bien sûr, le TC est l'une des pratiques primordiales pour gérer la relève, d'ailleurs il fait partie de notre plan de relève. »</p>

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

<p>13. Pour vous, en quoi consiste le transfert des connaissances ?</p>	<p>« Le transfert des connaissances vise à faire passer le flambeau. Autrement dit, faire passer ce que j'ai comme connaissances pour un collaborateur. »</p>
<p>14. Quel est son intérêt pour vos employés et pour votre entreprise ?</p>	<p>« Son intérêt pour les employés est l'acquisition de nouvelles connaissances et la maîtrise des activités afin d'atteindre la performance.»</p> <p>« Pour l'entreprise, elle lui permet de conserver son cœur de métiers et surtout sa pérennité. »</p>
<p>15. Comment un transfert des connaissances peut-il s'opérer pour assurer la pérennité de l'entreprise ?</p>	<p>« Si nous prenons l'exemple de l'activité principale de notre entreprise, c'est le chargement et le déchargement de la marchandise ce qu'on appelle de la manutention, donc la maîtrise des techniques de base de ce métier est primordial pour conserver la pérennité de l'entreprise. De ce fait il est essentiel de préparer et former les RH adéquates, et cela en procédant au partage et transfert de connaissances et d'expertise. »</p>
<p>16. Encouragez-vous le partage des connaissances entre vos employés et leur fournissez-vous les moyens et les outils nécessaires ?</p>	<p>« Oui, on encourage cette pratique et on leur offre tous les moyens et outils nécessaires. »</p>

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

<p>17. Quels sont les outils de transfert que vous utilisez ?</p>	<p>« Les outils qu'on utilise sont : le travail en équipe ; travail par projet ; l'accompagnement/le mentorat ; la sensibilisation ; les formations ; les conférences ; les réunions ; l'intranet ; les séminaires ; la mise en situation... etc.»</p>
<p>18. Rencontrez-vous des obstacles lors de la transmission des connaissances ?</p>	<p>« L'obstacle que l'on rencontre rarement, concerne les personnes qui n'ont pas confiance en eux et qui refusent de partager leurs connaissances.»</p>
<p>19. Avez-vous mis en place un processus de transmission des connaissances ? Si oui, quelles sont ses étapes ? et est-ce-que ce dernier est formalisé ?</p>	<p>« Oui, un processus de transfert de connaissance existe, car on met à disposition de tous nos employés les outils et les moyens nécessaires pour le TC, mais on ne suit pas des étapes spécifiques car notre processus n'est pas formalisé. »</p>
<p>20. D'après-vous, comment un processus de transfert de connaissances peut-il contribuer à une gestion efficace de la relève ?</p>	<p>« Le processus de transfert des connaissances est l'un des outils incontournable au service de la gestion de la relève. C'est un ensemble d'étapes, méthodes et outils qui permettent de transférer les connaissances d'une personne à une autre, afin de conserver l'expertise organisationnelle et la mémoire de l'entreprise pour assurer sa pérennité. »</p>

Source : établi par nous-mêmes à partir de notre entretien avec la Responsable RH.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien

Dans cette partie nous allons essayer d'approfondir nos connaissances sur la place de la gestion de la relève au sein de l'EPB, puis savoir comment le processus de TC est-t-il mis en œuvre par cette dernière pour assurer sa relève.

Par rapport à la réponse de la première question, la gestion de la relève est perçue par la RRH, comme un outil de management qui permet à l'entreprise de prévoir qualitativement (en faisant référence aux compétences) et quantitativement (en faisant référence à l'effectif), les RH dont l'entreprise aura besoin actuellement et dans l'avenir.

Nous pouvons donc rapprocher cette définition à celle de EMERY et GONIN cité précédemment dans notre partie théorique, la gestion de la relève est : « un processus par lequel l'organisation identifie ses besoins en ressources humaines, quantitatifs et qualitatifs, en fonction de l'évolution prévisible de l'organisation et du personnel en place, afin d'optimiser la gestion des effectifs». À partir de là nous pouvons constater, que la définition proposée par la responsable RH est compatible à celle de ces auteurs, ce qui démontre qu'elle maîtrise la signification exacte de la gestion de la relève.

Par rapport à la réponse de la deuxième question, nous constatons qu'il y'a eu des départs mais ces derniers n'étaient pas massifs, et que l'EPB n'a pas trop été touché par ces derniers car y'a eu des prévisions. Nous pouvons donc dire que l'EBP, met en place une démarche performante de gestion de la relève, la preuve elle a su anticiper ces départs avant de les subir.

Concernant la réponse de la troisième question, nous pouvons déduire que l'EPB a anticipé ces départs survenus suite à la décision de la suppression de la retraite anticipée, et qu'un ensemble de stratégies de la relève ont été mises en place en amont, afin de mieux gérer ces derniers, ce qui indique que la pratique de la gestion de la relève occupe une place importante au sein de l'entreprise en question.

En ce qui concerne la réponse de la quatrième question, nous constatons, que la gestion de la relève fait partie du plan d'action officiel 2017 de l'EPB. Effectivement, notre étude du document (voir annexe 04) et notre enquête sur le terrain confirme le fait que la gestion de la relève est l'une des pratiques prioritaires de l'EPB, puisque cette dernière a même fait appel à une formation en la matière.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Concernant la réponse de la cinquième question, nous avons constaté qu'un processus de gestion de la relève est mis en place formellement depuis janvier 2017, d'après notre entretien avec la RRH, et notre étude du document au sein de la DRH de l'EPB, nous pouvons confirmer cela, et dire que la mise en place de la démarche de gestion performante de la relève fait partie des objectifs de l'EPB pour les années à venir.

Pour la réponse de la sixième question, la responsable RH a discuté avec nous les différentes étapes qui forment leur processus de la gestion de la relève, on peut citer : l'identification des postes clés et critiques, l'identification des profils adéquats, et le transfert d'expertise. Suite à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, nous pouvons confirmer que le processus de l'EPB suit un ensemble d'étapes recommandés par plusieurs auteurs, notamment, celui de GONIN et EMERY (2009) qui propose un processus en quatre étapes. De ce fait nous pouvons constater que cette entreprise dispose d'un processus performant de la gestion de la relève.

Par rapport à la réponse de la septième question, nous constatons que le processus de la gestion de la relève n'est pas communiqué à tous les employés, il est particulièrement communiqué aux employés de la direction des ressources humaines, car ce sont ces derniers qui sont chargés par la gestion des parcours du reste des employés. De cela, nous pouvons dire que le reste des employés ne sont pas au courant de l'existence de ce processus. Or, la réussite d'un programme de gestion de la relève dépend du soutien de tous les niveaux au sein d'une entreprise. De ce fait, la connaissance de ce programme par les employés contribue à sa réussite.

Pour la réponse de la huitième question, nous avons constaté que le départ des employés n'est pas le seul facteur qui a incité l'entreprise à implanter un processus de relève. En effet, malgré la non formalisation du processus de gestion de la relève auparavant, la pratique de ce dernier a toujours existé au sein de l'EPB, car cette dernière le considère comme un outil permettant d'assurer la performance et un moyen qui permet d'anticiper avant de subir.

Concernant la réponse de la neuvième question, nous constatons que les hauts potentiels sont facilement identifiables au sein de l'EPB, et cela, par l'évaluation individuelle des performances, en s'appuyant sur les succès de la personne, sa polyvalence en terme de compétences, d'analyse, d'expertise, et son habilité de conduire un projet complet. Nous pouvons alors dire, que les pratiques fondamentales de la gestion de la relève sont prises en

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

considération par l'EPB. Car la connaissance des hauts potentiels de l'entreprise permet à cette dernière d'assurer une gestion efficace de la relève, principe que nous avons déjà expliqué dans notre développement théorique. Autrement dit, ces derniers sont des personnes compétentes pouvant faire objet d'une adaptation rapide.

La réponse à la dixième question, nous amène à constater qu'il existe un lien entre la gestion de la relève et les activités de la GRH. De là, nous pouvons conclure qu'un lien fort existe entre la gestion de la relève et les activités de la GRH et d'après la responsable RH, la gestion de la relève est considérée comme un pilote entre les activités de la GRH. Autrement dit, la gestion de la relève permet de coordonner et relier les autres activités de la GRH, on peut citer essentiellement son lien avec : la formation, la gestion des carrières, le recrutement, la sélection ...etc. Si on prend par exemple la sélection, elle consiste à choisir parmi un bassin de candidats la personne qui correspond aux exigences du poste à combler.

Concernant la réponse de la onzième question, elle nous confirme qu'il y'a eu une formation sur la gestion de la relève au sein de l'EPB.

Ici, nous précisons que pendant notre stage pratique la responsable RH nous a communiqué le support de la formation réalisée en fin décembre 2016 (voir annexe 04), ce qui nous a incité à poser plusieurs autres questions, notamment sur les personnes concernées par la formation, l'objectif de celle-ci et finalement quel était son bénéfice pour l'entreprise.

De ce fait, nous constatons que cette formation a été initiée car la gestion de la relève est considérée comme un outil performant de management, et l'EPB a voulu avoir plus de détails et d'actualisation sur cette pratique. Cette formation a visée essentiellement les employés de la DRH, vu que c'est au sein de cette direction que les parcours du reste des employés sont gérés. Pour son apport nous pouvons dire qu'elle a été bénéfique pour l'entreprise, car elle a apporté de la nouveauté et a permis d'actualiser les connaissances de base qu'ont les cadres RH sur ce processus, comme elle a démontré l'importance du TC dans la démarche de gestion de la relève.

Concernant la mise en place du processus du TC, dans la réponse de la douzième question, la responsable RH nous a affirmé qu'ils encouragent le TC, car cette pratique est perçue comme un outil primordial permettant de gérer la relève. Ainsi, nous constatons que le TC est une pratique qui détient une place au sein de l'EPB, elle constitue la pierre d'assise en matière de gestion de la relève.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Pour la réponse de la treizième question, la responsable RH nous définit le TC comme une pratique qui permet de faire passer le flambeau, c'est-à-dire ce qu'on a comme connaissance pour un autre. Nous pouvons dire, que la définition de la responsable RH est correcte mais pas complète, car elle n'a pas donnée une définition complète du concept lui-même, mais une définition très brève. Si nous revenons aux définitions rencontrées lors de notre partie théorique, plusieurs auteurs définissent le TC comme un mécanisme qui permet non seulement de diffuser et partager les connaissances qu'on possède pour un autre collaborateur, mais aussi de les utiliser, les intégrer et créer des nouvelles.

D'après la réponse de la quatorzième question, nous pouvons dire que l'intérêt du TC est l'acquisition de nouvelles connaissances pour les employés et pour l'entreprise, il lui permet de conserver son cœur de métiers et surtout sa pérennité. À partir de là, nous constatons que le TC joue un rôle très important au sein de l'EPB. Il est considéré comme un outil indispensable ayant un lien direct avec sa pérennité. D'après notre entretien avec la responsable RH, cette dernière insiste sur le fait que sans TC on ne peut assurer une bonne relève. Nous pouvons donc confirmer que cette pratique détient une place fondamentale dans le plan de la gestion de la relève de l'entreprise en question.

Pour la réponse de la quinzième question, la responsable RH a pris l'exemple de leur activité principale qui est la manutention, pour nous expliquer qu'il est indispensable de maîtriser les techniques de ce métier qui représente la pérennité de l'EPB, et pour cela il est impérativement nécessaire de procéder à la pratique du TC, afin de préparer et former les personnes pouvant assurer la relève. Nous pouvons alors dire, que le TC n'est pas qu'une simple pratique au sein de l'EPB, mais joue un rôle primordial dans son processus de gestion de la relève. Et à partir de l'exemple cité, nous confirmons que le TC contribue à une gestion efficace de la relève, et permet d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Concernant la seizième question, nous constatons que l'entreprise encourage le partage des connaissances entre les employés, et offre tous les moyens et les outils nécessaires pour faciliter cette pratique. Nous pouvons alors dire, qu'un ensemble de moyens et d'outils sont mis en place par l'EPB, pour encourager le transfert et le partage des connaissances entre les employés.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Concernant la réponse de la dix-septième question, la responsable RH nous a communiqué les différents outils et moyens utilisés par l'EPB pour encourager le transfert des connaissances. Si nous retournons à notre partie théorique, nous pouvons conclure que l'EPB dispose, utilise et applique la majorité des outils et moyens du transfert des connaissances les plus réputés et recommandés par la majorité des auteurs, on peut citer : le travail en équipe ; l'accompagnement/le mentorat, les formations, les réunions, l'intranet, la mise en situation,...etc.

Pour la réponse de la dix-huitième question, nous pouvons constater que l'obstacle que les responsables rencontrent est lié au manque de confiance en soi des personnes qui ne veulent pas partager leur connaissances ni accepter celles des autres.

Nous pouvons alors dire, que par rapport au cadre théorique, celui-ci est l'un des obstacles majeurs qui peut entraver la pratique du TC au sein d'une entreprise. Nous précisons également que lors de notre entretien, nous avons abordé le sujet du climat de travail et du conflit de générations qui peuvent entraîner des difficultés pour le TC, mais la responsable RH nous a confirmé qu'ils n'ont jamais fait face à ces problèmes et au contraire, il existe une super entente entre les jeunes et les personnes âgés, et concernant le climat au travail, il est favorable.

Pour la réponse de la dix-neuvième question, nous pouvons dire qu'un processus de TC existe, mais, il n'est pas formalisé. Nous pouvons alors comprendre, que l'EPB intègre le processus de transfert des connaissances dans sa démarche de gestion de sa relève, et met à disposition de ses employés la plupart des outils et moyens permettant le transfert des connaissances, cependant, ce processus ne suit pas un ensemble d'étapes spécifiques, car il n'est pas officiellement formalisé par la direction RH. De ce fait, nous jugeons cela comme injuste, vu l'importance qu'elle lui accorde et les efforts qu'elle fournit pour sa mise en pratique sur le terrain.

Finalement, pour la réponse de la vingtième et dernière question, la responsable RH nous confirme avec toute sa certitude que le TC est un processus qui commence par un diagnostic des connaissances critiques, puis l'identification des personnes qui les possèdent, ensuite la mise en place des outils et moyens nécessaires pour le transfert. Elle a également précisé que ce dernier contribue efficacement à la gestion de la relève et constitue l'un des outils incontournables au service de cette dernière. De ce fait, nous pouvons dire que le TC représente la pierre angulaire du processus de gestion de la relève de l'EPB, car il permet de

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

diffuser, acquérir, et conserver les connaissances individuelles, collectives et organisationnelles. Aisne, nous pouvons conclure que le transfert des connaissances est un outil incontournable, parce qu'il permet de conserver la mémoire de l'entreprise et d'assurer sa pérennité.

A la lumière de ce que nous avons avancé, nous pouvons synthétiser les résultats de notre enquête par entretien dans l'élément qui suit.

2.3. Synthèse des résultats de l'entretien

L'entretien établi, nous a conduit à constater que, selon la RRH :

- La gestion de la relève détient une grande importance au sein de l'EPB ;
- La mise en place du processus de la gestion de la relève ne concerne pas uniquement les départs survenus suite à la suppression de la retraite anticipée. Car l'entreprise avait comme objectif de viser d'autres outils performants de management, et le supérieur hiérarchique a fait appel à la gestion de la relève car elle la considère comme un outil de management qu'il faut développer pour assurer sa performance ;
- L'EPB, possède un processus de gestion de la relève qui a été officiellement formalisé depuis janvier 2017 ;
- L'existence d'un lien entre la gestion de la relève et les autres activités de la GRH ;
- La connaissance des hauts potentiels par la responsable RH au sein de l'EPB ;
- La méconnaissance de l'existence d'un processus formel de la gestion de la relève par les employés à part les employés de la DRH ;
- Le TC est considéré comme une pratique ou un outil indispensable qui permet de bien mener la gestion de la relève au sein de l'EPB ;
- La plupart des outils du TC sont disponibles et utilisés au sein de l'EPB ;
- Le processus de TC est un outil que l'EPB utilise sans le formaliser.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Section (3) : Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaires

À travers cette section, nous allons présenter les données et les résultats issus de notre enquête par questionnaires effectués auprès de l'EPB, puis nous essayerons de les analyser et de les discuter.

Après avoir élaboré puis distribué 50 questionnaires, nous avons veillé à ce que chaque questionnaire soit bien compris, complètement rempli et à restituer sur le champ afin d'éviter tout écartement d'un questionnaire incorrectement rempli. Mais malgré cela nous avons collecté seulement 40 questionnaires sur les 50 distribués.

3.1. Présentation et Analyse de l'enquête

3.1.2. Axe (01) : Profil du répondant : Rappelons que l'objectif de cet axe est de mieux positionner le répondant.

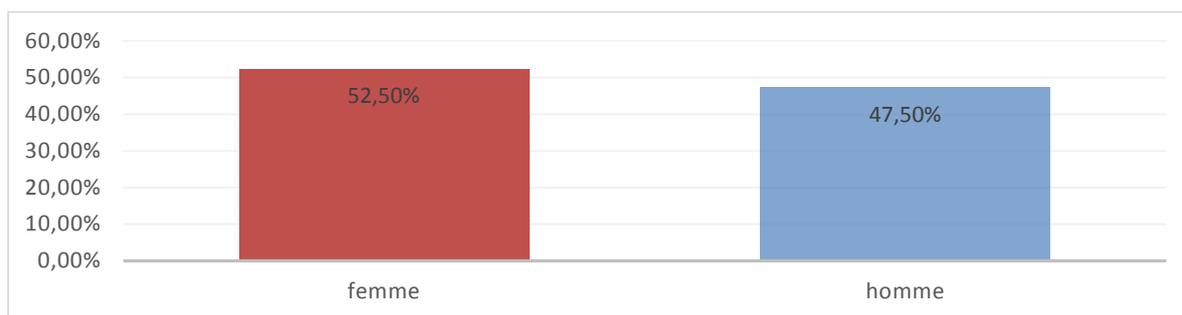
Q.1. Le dépouillement selon le genre

Tableau 02 : Le dépouillement selon le genre

	Nombre	Pourcentage
Hommes	19	47.5%
Femmes	21	52.5%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 08 : Le dépouillement selon le genre



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et la figure ci-dessus, nous constatons que notre échantillon est composé plus de femmes que d'hommes. Parmi les 40 personnes interrogées, 52.5 % sont des femmes et 47.5 % sont des hommes.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Nous pouvons donc constater d'après les employés interrogés, et d'après nos observations sur le terrain, qu'au sein de la direction de l'EPB, les femmes sont les plus aptes dans les tâches administratives, et les hommes dans les tâches opérationnelles.

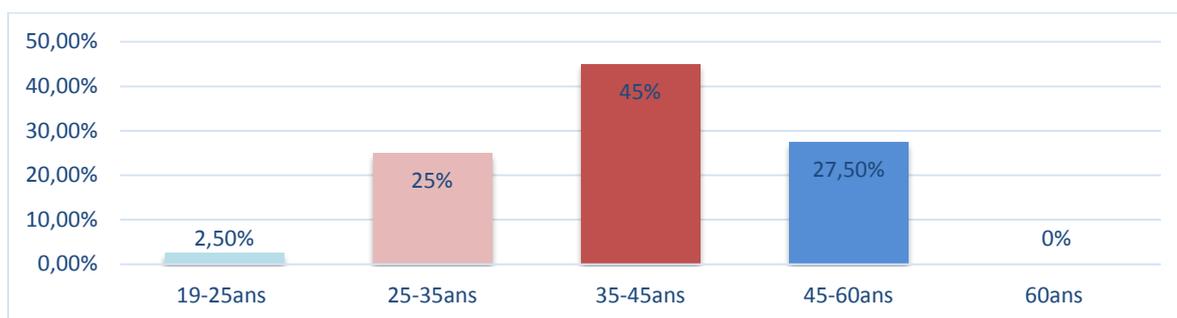
Q.2. Le dépouillement par catégorie d'âge

Tableau 03 : Le dépouillement par catégorie d'âge

	Nombre	Pourcentage
19-25 ans	01	2,5%
25-35 ans	10	25%
35-45ans	18	45%
45-60ans	11	27,5%
+60ans	00	00%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 09 : Le dépouillement par catégorie d'âge



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

La figure et le tableau ci-dessus, montrent que la majorité des interrogés sont âgés entre 35-45 ans, avec un pourcentage de 45%. Le reste est reparti entre 45-60ans, 25-35ans et 19-25ans avec 27.5%, 25%, 2.5% respectivement.

Cela, s'explique par le fait que la pluparts des employés interrogés qui ont fait l'effort de répondre à nos questionnaires, sont âgé entre 35 à 45ans.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

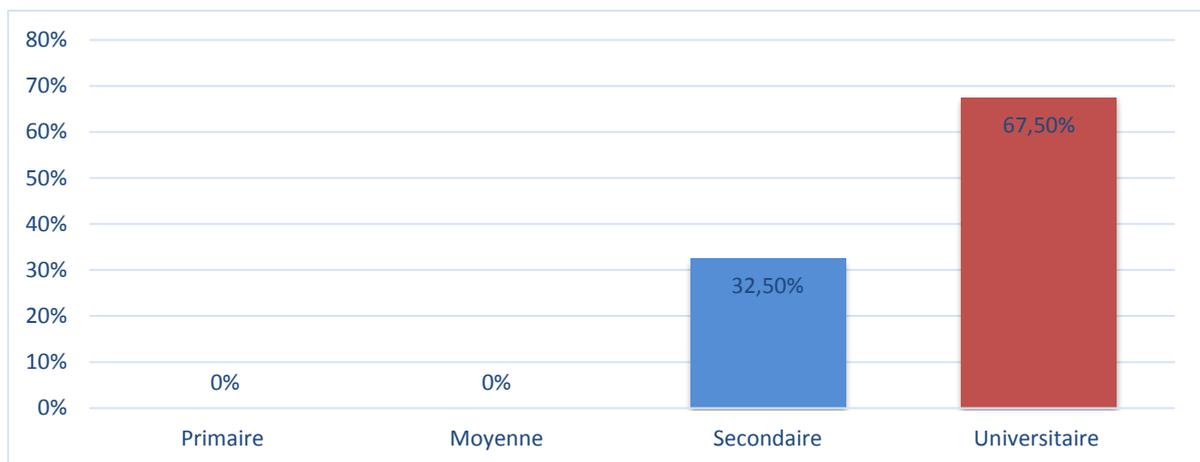
Q.3. Le dépouillement selon le niveau d'instruction

Tableau 04 : Le dépouillement selon le niveau d'instruction

	Nombre	Pourcentage
Primaire	00	00%
Moyenne	00	00%
Secondaire	13	32,5%
Universitaire	27	67,5%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 10 : Le dépouillement selon le niveau d'instruction



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Les données du tableau et de la figure ci-dessus, démontrent que la plupart des interrogés sont des universitaires, avec un pourcentage de 67.5%. Le reste, sont des secondaires avec un taux de 32.5%.

À travers ce résultat, nous pouvons constater que la majorité des employés qui travaillent dans la direction de l'EPB, sont des cadres.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

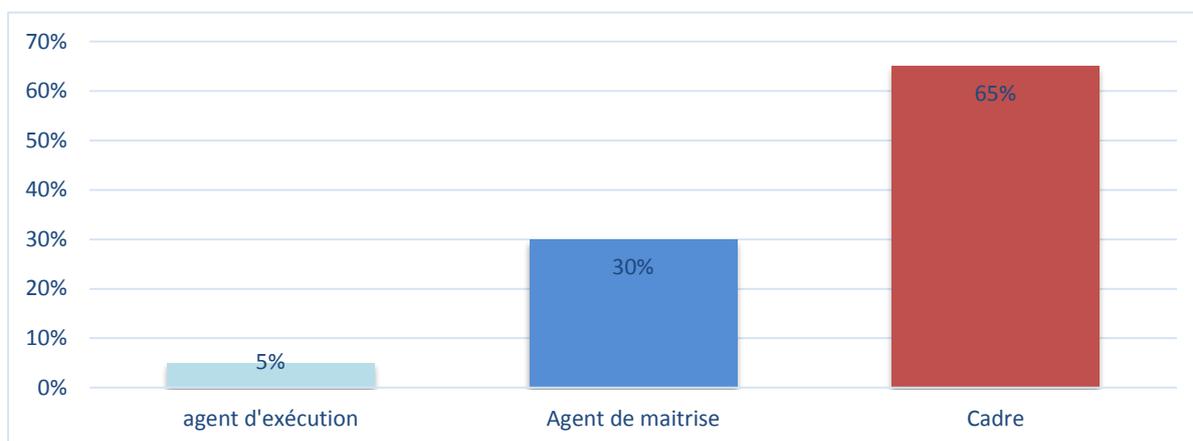
Q.4. Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnel

Tableau 05 : Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnel

	Nombre	Pourcentage
Cadre	26	65%
Agent de maitrise	12	30%
Agent d'exécution	02	05%
total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 11 : Le dépouillement selon le cadre socioprofessionnelle



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Le tableau et la figure ci-dessus, démontrent que la majorité des interrogés sont des cadres avec un pourcentage de 65%, le reste est reparti entre agent de maitrise et agent d'exécution avec un pourcentage de 30% et 5% respectivement.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que notre échantillon d'étude est constitué majoritairement d'universitaires.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

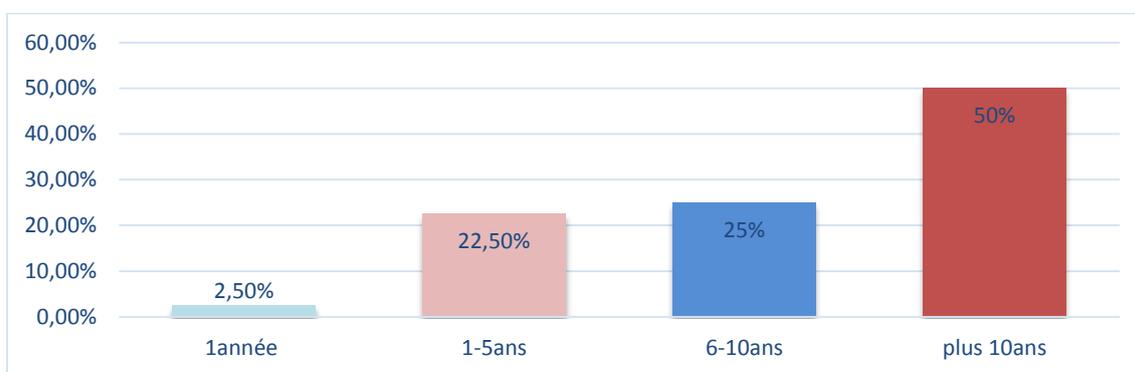
Q.5. Le dépouillement selon l'ancienneté

Tableau 06 : Le dépouillement selon l'ancienneté

	Nombre	Pourcentage
1 année	01	02,5%
1-5ans	09	22,5%
6-10 ans	10	25%
+ 10 ans	20	50%
Totale	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 12 : Le dépouillement selon l'ancienneté



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats du tableau et de la figure ci-dessus, nous remarquons, que la majorité des interrogés ont une ancienneté de 10ans et plus avec un pourcentage de 50%. Le reste est reparti entre 6-10ans, 1-5ans et 1an avec un pourcentage de 25%, 22,5%, 2,5% respectivement.

Nous pouvons alors dire que, la majorité des employés interrogés ont plus d'ancienneté.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

3.1.2. Axe (02) : La gestion de la relève : L'objectif à travers cet axe est d'identifier les connaissances des employés vis-à-vis de la pratique de celle-ci

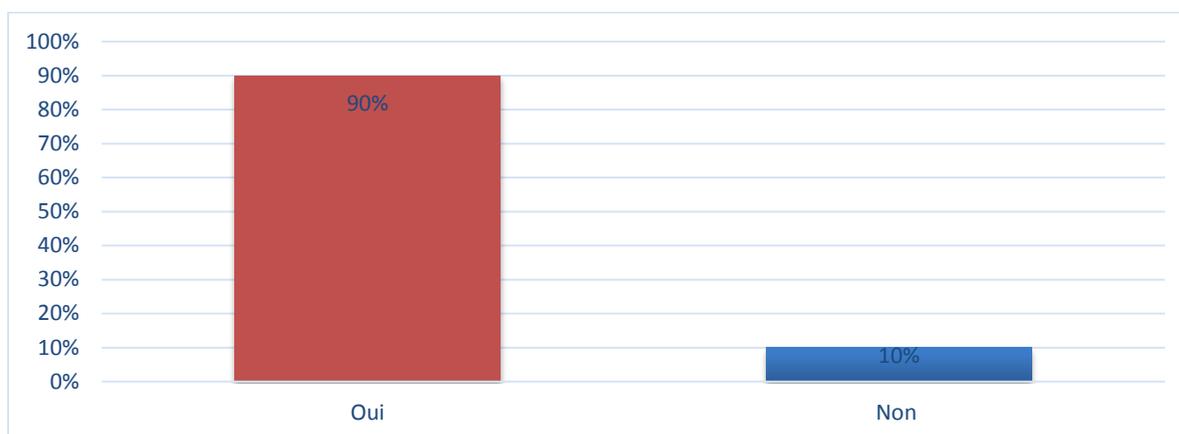
Q.6. L'importance de la gestion de la relève au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia

Tableau 07 : L'importance de la gestion de la relève au sein de l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	36	90%
Non	04	10%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 13 : L'importance de la gestion de la relève au sein de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À travers les résultats du tableau et de la figure ci-dessus, nous constatons que 90% des interrogés, affirment que l'EPB s'intéresse à la gestion de la relève, alors, que les 10% restant affirme le contraire.

Ceci montre, que les interrogés perçoivent que l'entreprise accorde de l'intérêt à la gestion de la relève et prend conscience de son importance pour anticiper le changement en matière de RH. Cependant, ceux qui ne l'affirment pas l'expliquent par le fait qu'ils ne voient pas l'existence d'un processus de gestion de la relève. Cela, peut être traduit par le fait que certains employés interrogés ne se rendent même pas compte de l'existence de ce processus pour reconnaître son importance.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

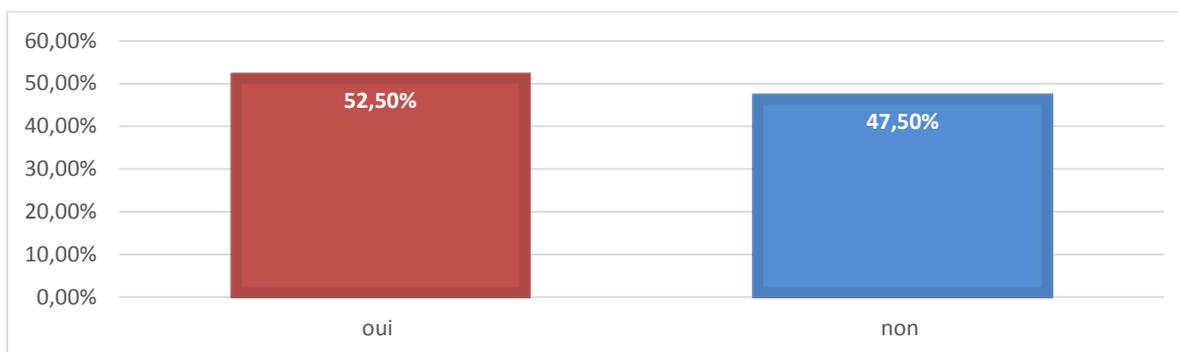
Q.7. Le départ après la suppression de la retraite anticipée

Tableau 08 : le départ après la suppression de la retraite anticipée

	Nombre	Pourcentage
Oui	21	52,5%
Non	19	47,50%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 14 : Le départ après la suppression de la retraite anticipée :



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À partir du tableau et de la figure ci-dessus, un taux de 52,5% des enquêtés, affirment qu'ils ont été touché par un départ, par contre un taux de 47,5% le contredisent.

Nous pouvons alors constater que pour la plupart des enquêtés, la suppression de la retraite anticipé a engendré des départs, car ils ont vu le départ de certains employés. Alors que, ceux qui les contredisent, l'expliquent par le fait qu'après ces départs les postes ont été rapidement remplacés.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Q.8. L'anticipation de la démarche de la relève suite à la suppression de la retraite anticipée :

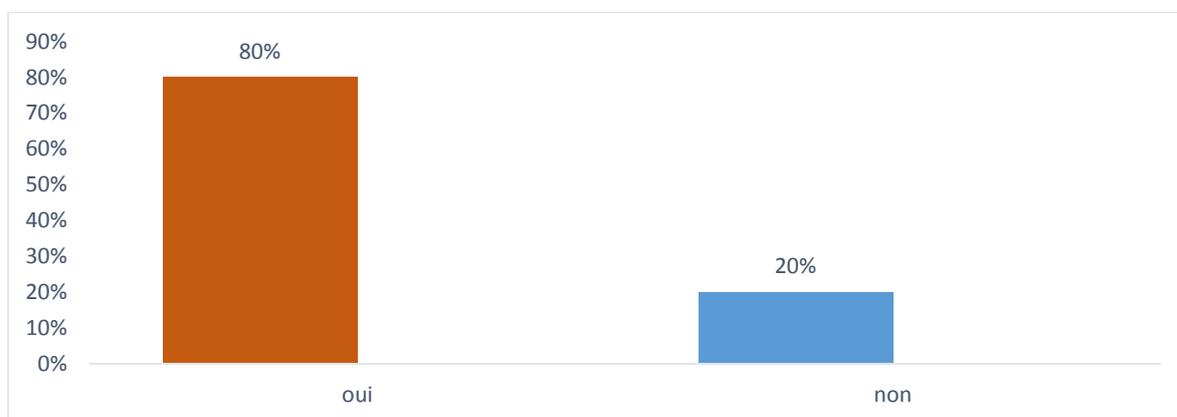
Q.8.1. La direction RH a-t-elle anticipé ces départs ?

Tableau 09-1 : L'anticipation de la relève au sein de l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	32	80%
Non	08	20%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 15-1 : L'anticipation de la démarche de la relève au sein de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À travers le tableau et la figure ci-dessus, La majorité des employés interrogés soit 80%, ont répondu qu'une démarche d'anticipation de la relève est mise en place par l'entreprise, par contre les 20% restant disent le contraire.

Pour la majorité, ces résultats peuvent être confirmés par les dires de la RRH à travers les réponses que nous avons déjà avancées. En effet, pour ces derniers cette démarche a été anticipée par l'EPB.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

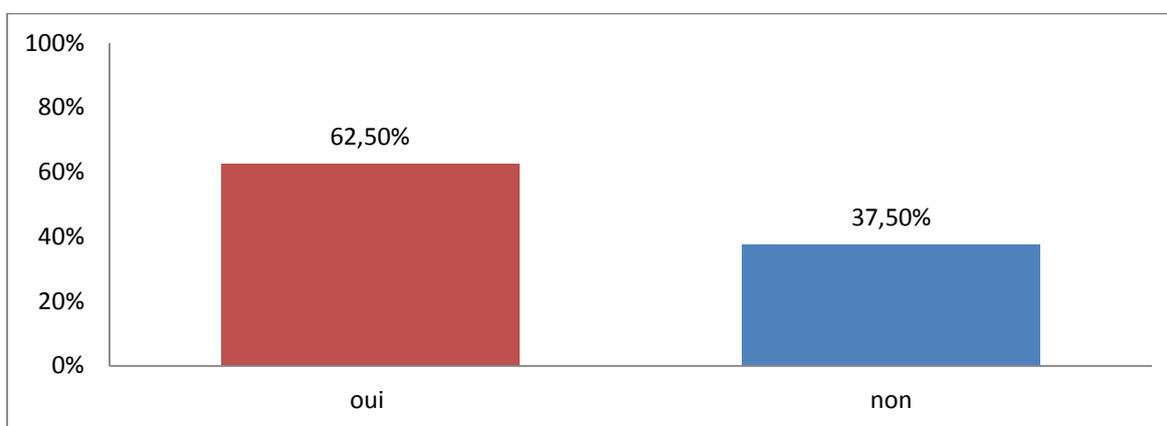
Q.8.2.La direction envisage-t-elle une démarche pour gérer la relève

Tableau 09-2 : La direction RH envisage la mise en place d'une démarche pour gérer la relève

	Nombre	Pourcentage
Oui	05	62,5%
Non	03	37,5%
Total	08	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 15-2 : La direction RH envisage la mise en place une démarche pour gérer la relève



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Parmi les 20% soit 8 personnes qui le contredisent, 62,5% d'entre eux, affirment qu'elle envisage de mettre en place cette démarche, alors que les 37,5% restant, sont en opposition.

Dans ce cas, nous pouvons conclure, que le processus de gestion de la relève n'est pas connu par la totalité des employés interrogé de l'EPB. Cela s'explique par le fait que la majorité de notre échantillon disent que l'entreprise ne l'a pas anticipé, mais, ils sont au courant du lancement de cette démarche. Delà nous pouvons constater que le reste de notre échantillon ne se rendent pas compte de son lancement.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

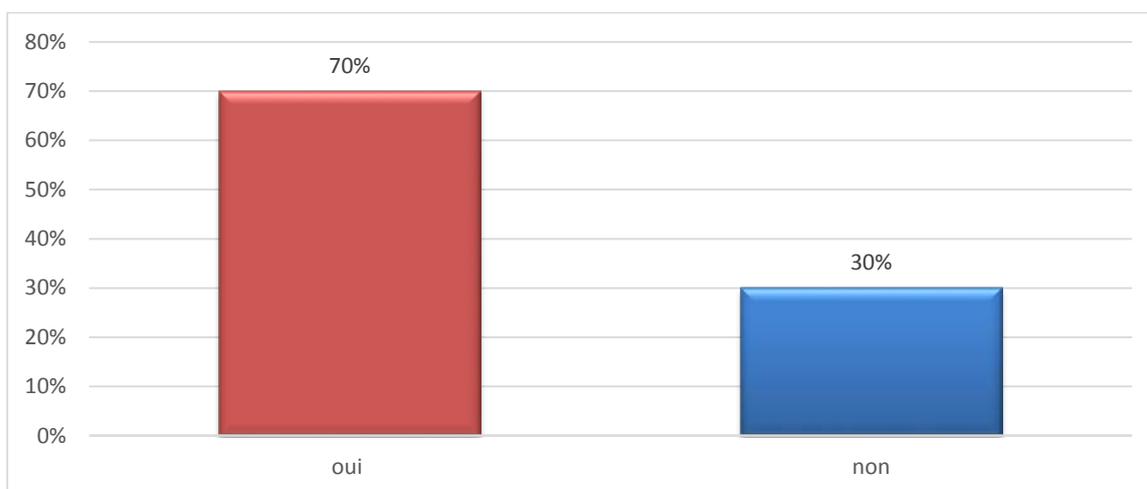
Q.9. Répartition selon l'existence d'un processus formel de la gestion de la relève :

Tableau 10 : L'existence d'un processus formel chez l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	28	70%
Non	12	30%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 16 : L'existence d'un processus formel chez l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

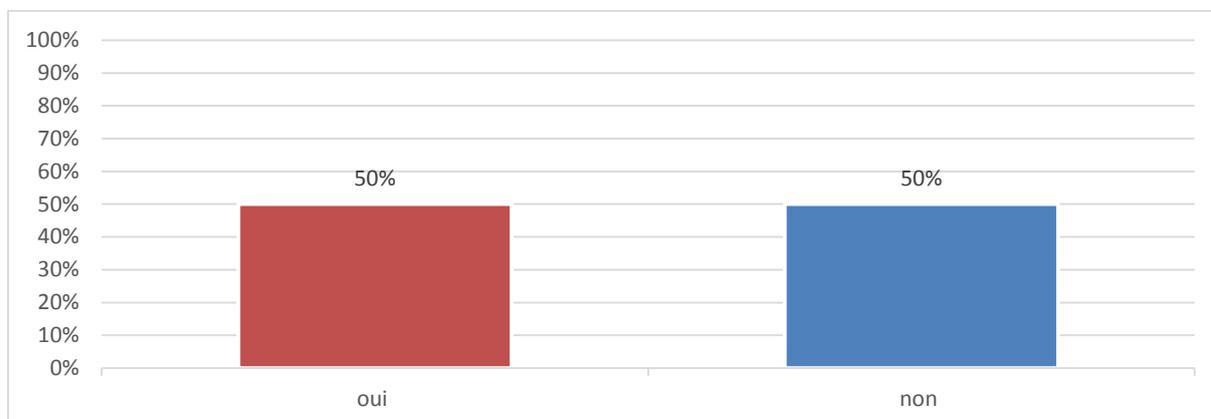
À travers le tableau et la figure ci-dessus, 70% des enquêtés affirment l'existence d'un processus formel de gestion de la relève, par contre un taux de 30% ont répondu le contraire.

Ceci, implique que l'EPB dispose d'un processus formalisé, perçu et connu par la plupart des employés interrogés, et cela est confirmé par les dires de la RRH dans la cinquième question de l'entretien, comme, elle a affirmé que le processus est communiqué uniquement pour les employés de la direction des RH. Ce qui explique la méconnaissance du processus par le reste des employés interrogés.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Q.10. L'information des interrogés sur le processus de relève mis en place par l'entreprise

Figure 17 : La communication sur le plan de relève chez EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après la figure ci-dessus, la répartition est égale. Autrement dit, 50% des interrogés ont répondu qu'ils sont informés, et 50% disent qu'ils ne le sont pas.

Comme nous l'avons déjà avancé dans la 9^{ème} question, les personnes informées sur ce processus sont celles qui travaillent dans la DRH. Nous pouvons donc constater que 50% des employés interrogés travaillent dans la DRH.

Q.11. L'implication de l'EPB pour la mise en place de la relève

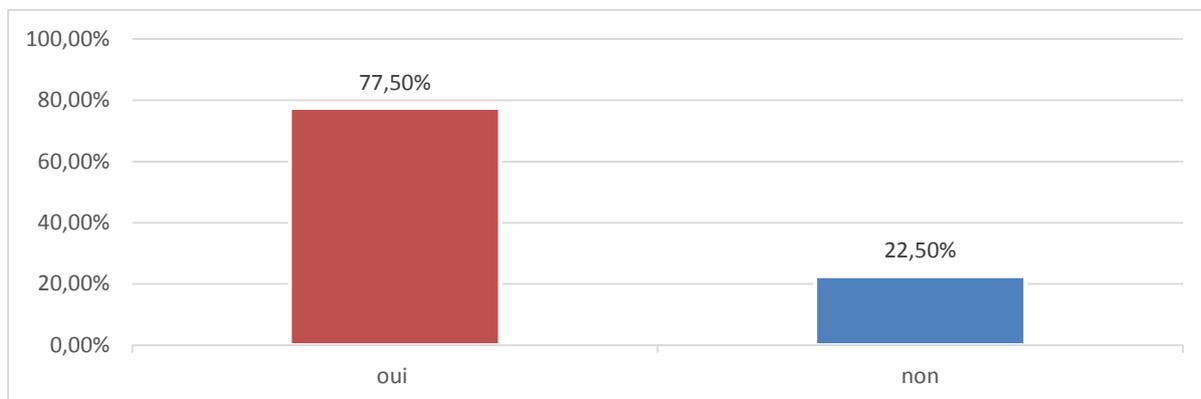
Tableau 11 : l'implication de l'EPB a la mise en place de la gestion de la relève

	Nombre	Pourcentage
Oui	31	77,5%
Non	09	22,5%
total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 18 : l'implication de l'EPB a la mise en place de la gestion de la relève



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À travers le tableau et la figure ci-dessus, 77,5% des interrogés confirment qu'elle fournit suffisamment d'efforts pour sa mise en place, par contre 22,5% le contredisent.

À partir de réponses détenues, nous pouvons donc constater que l'EPB accorde assez d'importance et d'intérêts pour la mise en place du processus de gestion de la relève sur le terrain, ce qui montre que la gestion de la relève occupe une place importante au sein de l'EPB.

3.1.3. Axe (03) : Le transfert de connaissance : Ce qui nous permettra de comprendre les perceptions des employés quant à l'importance du TC et sa contribution à l'efficacité de la gestion de la relève.

Q.12. La mise en place d'un processus du TC pour la gestion de la relève afin d'assurer la pérennité de l'entreprise

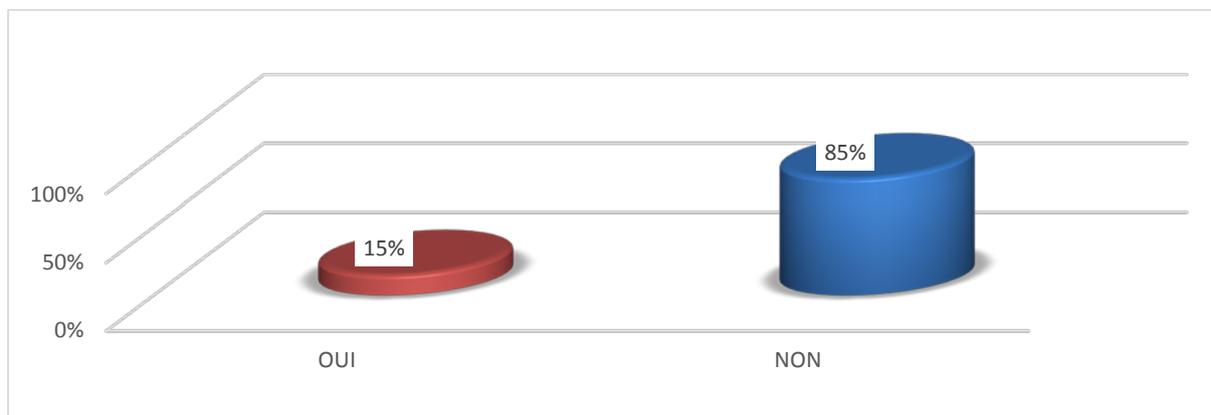
Tableau 12 : La mise en place d'un processus du TC pour la gestion de la relève au sein de l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	06	15%
Non	34	85%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 19 : La mise en place d'un processus du TC dans la gestion de la relève au sein de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À travers le tableau et la figure ci-dessus, 85% des enquêtés affirment que l'entreprise ne dispose pas d'un processus de TC, seulement 15% disent le contraire.

Nous pouvons constater, que la majorité des employés interrogés affirment que l'EPB ne dispose pas d'un processus de TC. Et cela peut être expliqué par les dires de la RRH dans la dix-neuvième réponse, qui affirme en disant « Oui, un processus de transfert de connaissance existe mais il n'est pas formalisé. ».

Q.13. les facteurs incitant à suivre une démarche du TC :

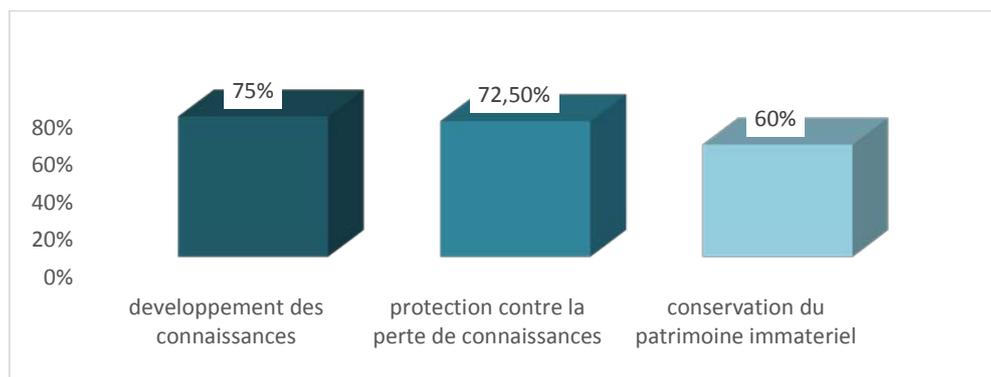
Tableau 13 : Les facteurs de mise en place du TC

	Nombre	Pourcentage
Développement de nouvelles connaissances	30	75%
Protection contre la perte des connaissances	29	72.5%
Conservation du patrimoine immatériel de l'entreprise	24	60%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 20 : Facteurs incitant à la mise en place de démarche TC au sein du l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après les résultats de la figure et du tableau ci-dessus, nous pouvons constater que la plupart des interrogés considèrent que le facteur qui incite le plus l'EPB à mettre en place un processus de TC est le développement de nouvelles connaissances avec un pourcentage de 75%, et comme facteur de protection contre les pertes des connaissances avec un pourcentage de 72.5%, ainsi, comme facteur qui permet de conserver le patrimoine immatériel de l'entreprise avec un pourcentage de 60%. Nous précisons que chaque pourcentage est calculé à partir de l'ensemble des interrogés.

Nous pouvons dire que pour la majorité des interrogés, les trois facteurs incitent l'EPB à la mise en place du processus de TC. Car, ils servent à lutter contre l'amnésie organisationnelle et jouent un rôle sur la pérennité de l'entreprise.

Q.14. Le TC contribue-t-il à l'atteinte des objectifs de l'EPB ?

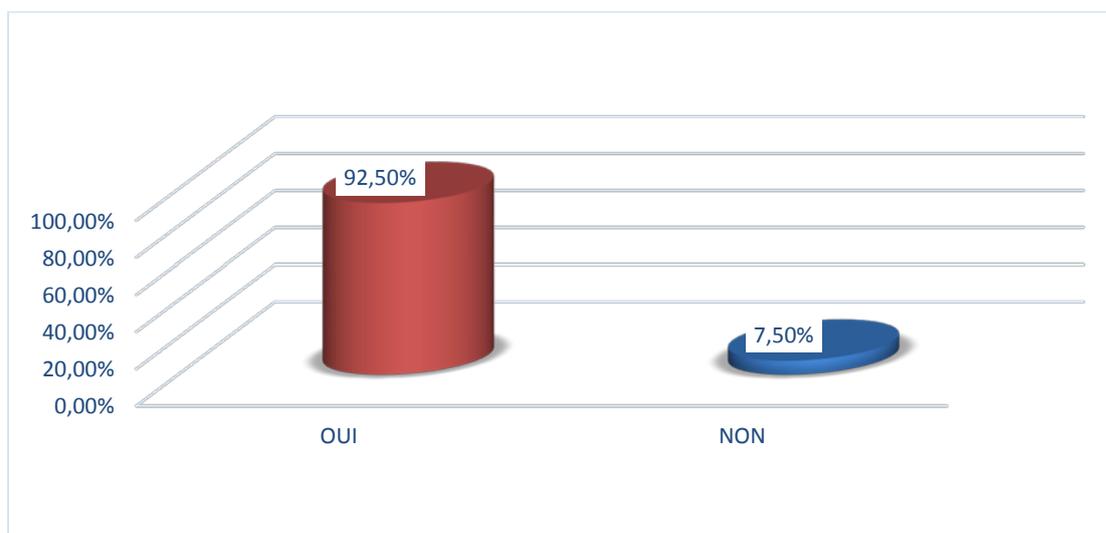
Tableau 14 : Le TC pour l'atteinte des objectifs chez EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	37	92.5%
Non	03	07.5%
Totale	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 21 : Le TC pour l'atteinte des objectifs chez EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À partir de la figure et du tableau ci-dessus, nous remarquons que la majorité des personnes interrogés, soit un taux de 92,5% pensent que le transfert des connaissances est nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, contre 7,5% qui ne le pense pas.

Ce résultat, s'explique pour ceux qui ont répondu « oui » par, les différentes méthodes qu'encouragent l'entreprise et les différents outils mis en place pour faciliter la mise en pratique de ce transfert entre les employés. Alors que ceux qui ont dit « non » l'expliquent par la non formalisation du processus de TC.

Q.15. La mise en place d'une stratégie de la transmission de connaissance au sein de l'EPB

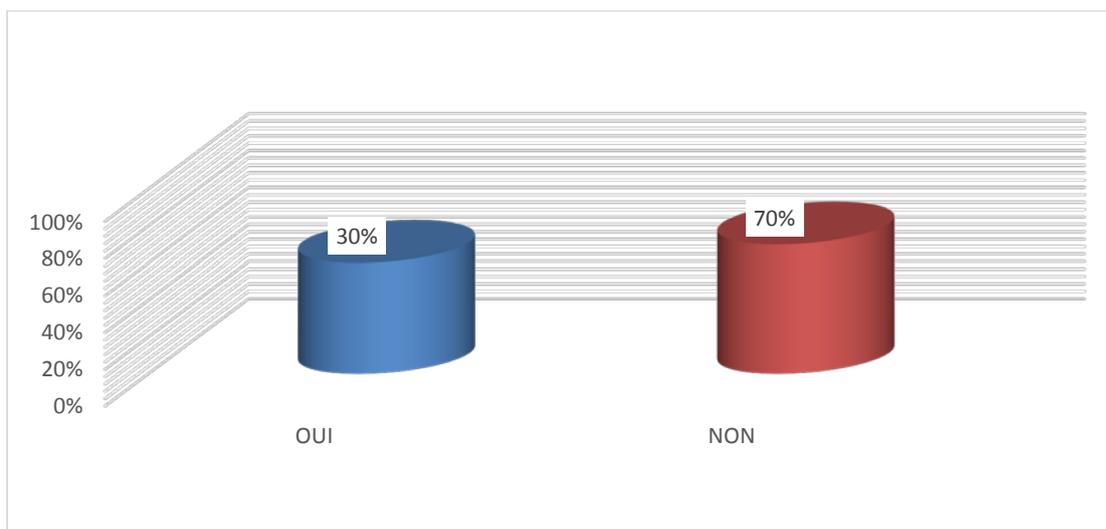
Tableau 15 : La mise en place d'une stratégie spécifique de TC au sein de l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	12	30%
Non	28	70%
totale	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 22 : La mise en place d'une stratégie spécifique de TC au sein de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Nous remarquons d'après le tableau et la figure ci-dessus, que la grande majorité qui représente 70% des interrogés, considèrent que l'EPB ne suit pas une stratégie spécifique de transmission des connaissances et seulement 30% des interviewés disent le contraire.

Ceci, nous amène à affirmer par la majorité des employés interrogés, que l'entreprise n'adopte pas une démarche de TC propre à elle. Et pour le reste des employés interrogés qui affirment le contraire, ils l'expliquent par la disponibilité des outils et méthodes spécifiques comme la sensibilisation, la mise en situation,...etc. qui justifient l'existence d'une stratégie.

Q.16. La mise en place des méthodes et des outils de TC appropriés au sein de l'EPB

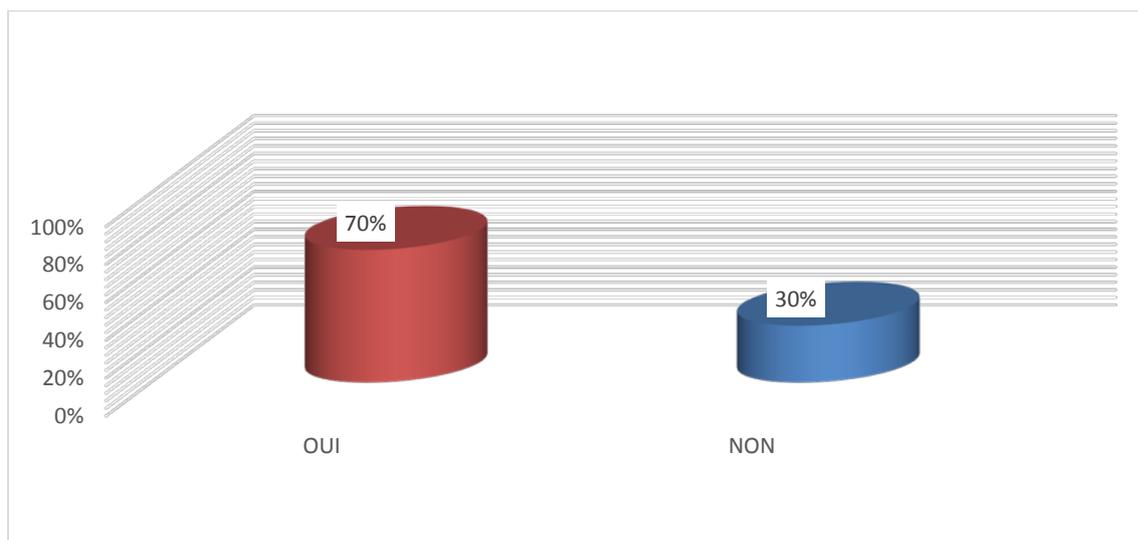
Tableau 16 : La mise en place des méthodes et des outils de TC au sein de l'EPB

	Nombre	Pourcentage
Oui	28	70%
Non	12	30%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 23 : La mise en place des méthodes et des outils au sein de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 70% des interrogés affirment l'existence des méthodes et outils nécessaires pour le partage des connaissances, tandis que les 30% restant disent le contraire.

À partir de là, nous pouvons conclure que pour la majorité des employés interrogés, l'EPB dispose des outils et méthodes nécessaires qui permettent de partager et transférer les connaissances. Et concernant, le taux des interrogés qui ont répondu « Non », ils ne se rendent pas compte que les pratiques utilisés par l'entreprise sont des outils de TC, car ils les utilisent quotidiennement, et ils les considèrent comme des moyens de communication au sein de l'entreprise.

Q.17. Les connaissances de certains employés au sein de l'EPB sont accessibles au reste des employés

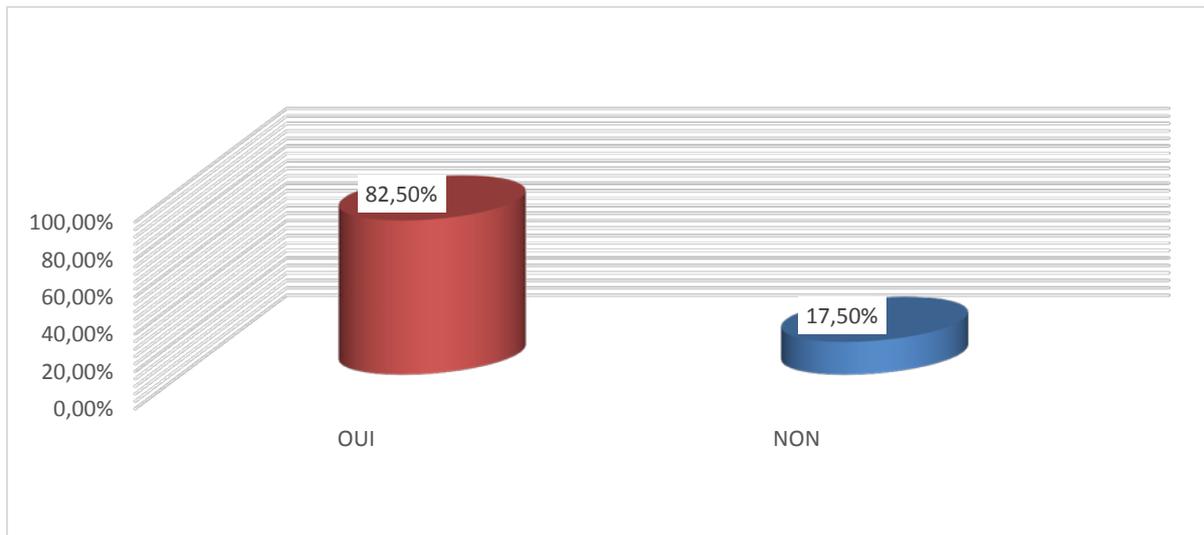
Tableau 17 : L'accessibilité des connaissances entre les employés auprès de l'EPB

	Nombre	pourcentage
Oui	33	82,5%
Non	07	17,5%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Figure 24 : L'accessibilité des connaissances entre les employés auprès de l'EPB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

À travers les résultats du tableau et de la figure ci-dessus, on remarque que 82,5 % des personnes interrogés, ont le sentiment que leurs connaissances personnelles sont accessibles aux autres, et seulement 17,5 % disent le contraire.

La réponse de la majorité des employés interrogés, affirme que leurs connaissances sont accessibles aux autres, car les moyens et outils mis en place par l'EPB sont efficaces et facilite cette tâche. Alors que, le reste des interrogés qui le contredise l'expliquent par l'obstacle du manque de confiance, et par la résistance des autres à partager leurs connaissances. Ce qui nous permet de constater une compatibilité entre les réponses de ces derniers et les dires de la RRH dans la dix-huitième réponse.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

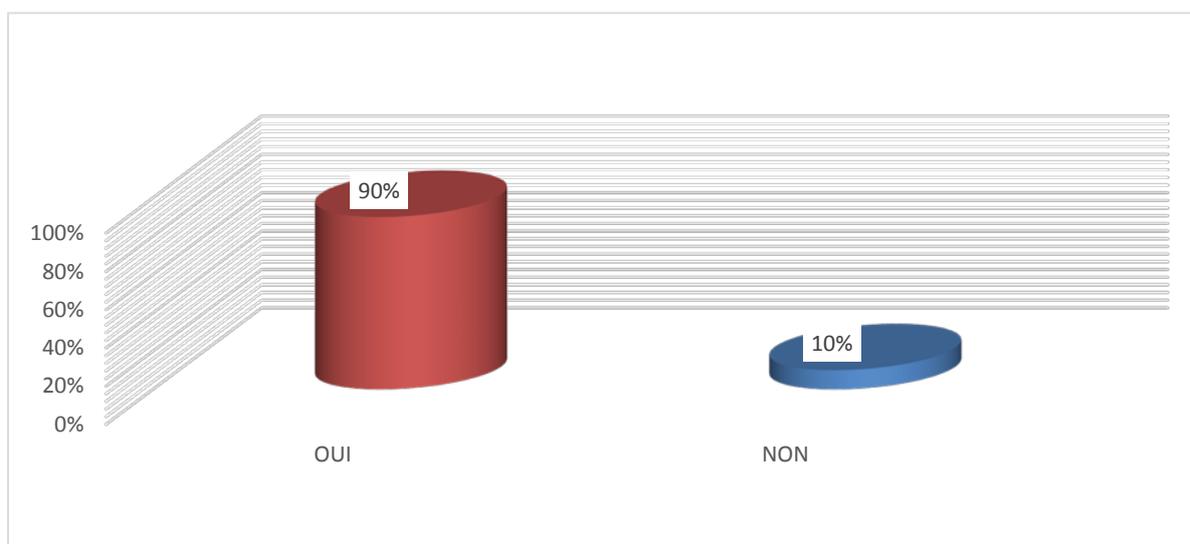
Q.18. L'EPB encourage et favorise le TC afin d'élargir l'ensemble des compétences de ses employés

Tableau 18 :L'EPB encourage et favorise le TC

	Nombre	Pourcentage
Oui	36	90%
Non	04	10%
Total	40	100%

Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

Figure 25 :L'EPB encourage et favorise le TC



Source : établie par nous-mêmes à partir des données collectées sur le terrain

D'après le tableau et la figure ci-dessus, 90% des enquêtés affirment que l'entreprise encourage et favorise le TC, par contre les 10% restant les contredisent.

La majorité des employés interrogés affirment que l'EPB encourage et favorise le TC, et cela par le travail en équipe tout en leur fournissant une formation polyvalente de manière à stimuler le TC et à élargir les ensembles de leurs compétences. Alors que, le reste des interrogés qui les contredisent, l'expliquent par le fait que leurs connaissances ne sont pas accessibles aux autres.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

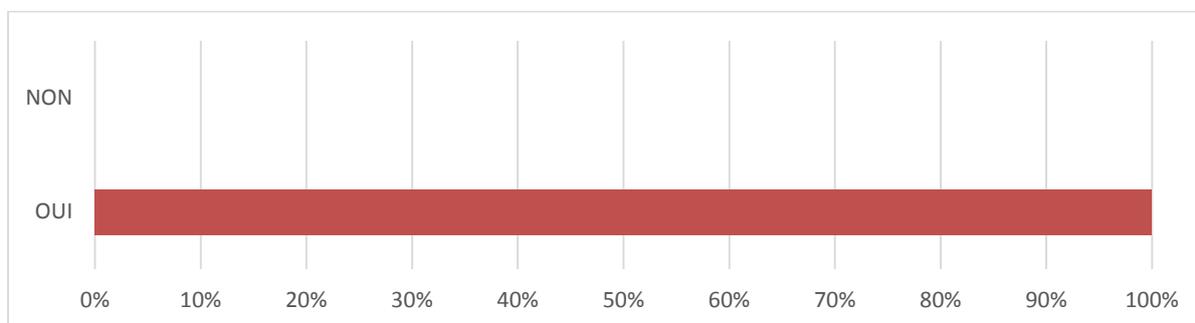
Q.19. Au sein de l'EPB, Le processus su TC contribue à l'efficacité de la gestion de la relève

Tableau 19 : la contribue du processus de TC à l'efficacité de la gestion de la relève

	Nombre	Pourcentage
Oui	40	100%
Non	00	00%
Total	40	100%

Source : établi par nous-mêmes à partir des données collectés sur le terrain

Figure 26 : Au sein de l'EPB le processus du TC contribue à l'efficacité de la gestion de la relève



Source : établi par nous-mêmes à partir des données collectés sur le terrain

À travers les résultats du tableau et de la figure ci-dessus, on remarque que la totalité des enquêtés, soit 100% trouve que la mise en place d'un processus de transmission des connaissances va contribuer à une gestion efficace de la relève.

De ce fait, nous pouvons conclure que le transfert des connaissances est perçu comme une pratique importante, voire indispensable permettant d'assurer la gestion de la relève au sein de l'EPB.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

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

Notre étude sur le terrain au sein de l'EPB, nous a permis à travers l'enquête par questionnaires effectué auprès des employés, de constater que ces derniers perçoivent que l'Entreprise Portuaire de Bejaia :

- Accorde une grande importance à la gestion de la relève ;
- Dispose d'un processus formel de gestion de la relève ;
- Ne communique pas le processus de la gestion de la relève à tous ses employés ;
- Suit un processus de TC mobilisant tous les moyens et outils nécessaires ;
- Adopte un processus de TC dans sa démarche de gestion de la relève pour assurer sa pérennité ;
- Dispose d'un processus de TC informel ;
- Considère le TC comme un outil pouvant développer de nouvelles connaissances, et permettant de se protéger contre les pertes de connaissances pour conserver le patrimoine immatériel de l'entreprise ;
- Considère que le TC, est un processus qui contribue à une gestion efficace de la relève.

3.3. Les recommandations et suggestions

À travers les résultats de l'enquête par questionnaires et de l'entretien, nous tenons à proposer les suggestions et les recommandations suivantes, relatives aux méthodes de partage et transfert des connaissances dans un climat inspirant la confiance, et encourageant la transparence et la communication au sein de l'entreprise :

- Il faut encourager et faciliter le transfert et le partage des connaissances entre l'ensemble des employés par la création d'un climat favorable, d'un climat d'ouverture et de confiance ;
- Instaurer un climat de communication entre les membres de l'entreprise ;
- Intégrer si possible d'autres outils facilitant le transfert des connaissances ;
- Former les membres de l'entreprise sur le TC, pour leur démontrer son véritable enjeu ;
- Communiquer le processus de gestion de la relève aux membres de l'entreprise ;
- Reconnaître publiquement les talents, pour impliquer et motiver les autres.

Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB

Conclusion

Le présent chapitre a été consacré à la partie pratique de notre étude à travers les trois sections précédentes. Dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil et notre méthodologie de recherche. En second lieu, nous avons essayé de présenter notre étude sur le terrain qui a consisté à mener une enquête qualitative par un entretien avec la responsable des ressources humaines, et une enquête quantitative par questionnaires auprès d'un échantillon d'employés non représentatif pour l'entreprise.

Les résultats obtenus, nous amène à conclure que le TC constitue l'enjeu principal de la gestion de la relève. Ainsi, cette dernière détient une place essentielle au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, car elle est considérée comme un vecteur de sa pérennité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Conclusion générale

La gestion de la relève est appréhendée comme une action majeure de la GRH, qui s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise. À cet effet, la mise en place des mécanismes contribuant à une gestion efficace de celle-ci, permet à l'entreprise d'accompagner ses changements, d'améliorer sa performance et surtout d'assurer sa pérennité. Le transfert des connaissances est l'un de ces mécanismes incontournables qui représente une partie intégrante de cette action, et qui permet via l'efficacité de ses outils le passage de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective, ainsi, le développement et la création de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise. Nous pouvons à travers cela affirmer que le transfert des connaissances constitue, la pierre d'assise en matière de préparation et de gestion de la relève. C'est dans cette perspective que nous avons formulé notre problème de recherche.

La préoccupation principale de notre étude était de répondre à notre principale question de recherche qui est la suivante : Comment le processus de la transmission des connaissances est-il mis en œuvre au sein d'une entreprise pour assurer la relève ?

Afin de mieux répondre à la question de recherche principale. En premier, nous avons jugé indispensable de définir le concept de la gestion de la relève qui est perçue comme un vecteur de pérennité des entreprises, puis décrire la démarche suivie par ces dernières pour la gérer. En second, nous avons jugé nécessaire de donner plus d'éclaircissements sur la notion du transfert des connaissances, ainsi ses différentes méthodes et outils qui consistent à faire de l'intelligence individuelle, une intelligence collective pour conserver le patrimoine immatériel de l'entreprise et assurer sa pérennité.

Lors de notre étude sur le terrain, nous avons essayé d'approcher la réalité de l'EPB, en menant une étude qualitative par un entretien avec la responsable RH, et d'une étude quantitative auprès des employés par des questionnaires. L'analyse de ces données nous a permis d'aboutir à certains résultats empiriques

Notre entretien avec la responsable RH de l'EPB, nous a permis de constater que le processus de transfert des connaissances suit un ensemble coordonné d'étapes, qui commence par un diagnostic sur les connaissances critiques dont l'entreprise a besoin, puis l'identification des personnes qui les possèdent, ensuite, la mise en place des méthodes et outils nécessaires tel que : le travail en équipe, l'accompagnement, la mise en situation, la formation...etc. Qui permettront de transmettre, diffuser, capitaliser et développer ces connaissances pour assurer

Conclusion générale

une meilleure préparation et gestion de la relève pour l'entreprise. Ce qui peut confirmer notre hypothèse.

D'après les résultats retenus de notre enquête par questionnaires menés auprès d'une cinquantaine d'employés de l'EPB, nous avons pu constater que cette dernière :

- Ne communique pas sur son processus de gestion de la relève à tous ses employés ;
- N'a pas formalisé son processus de TC ;
- Met en place et discute avec ses employés tous ses outils et moyens du transfert ;
- Encourage le TC et crée le sentiment de partage de connaissances auprès des employés ;
- Rencontre rarement l'obstacle de résistance de certains employés au partage de leurs connaissances par manque de confiance.

Ainsi, la totalité des employés interrogés de l'EPB affirment que le transfert des connaissances contribue à une gestion efficace de la relève.

Ces résultats nous ont conduits à constater que l'EPB, doit :

- Tout mettre en œuvre pour que le processus de gestion de la relève ne soit pas méconnu par l'ensemble de ses employés ;
- Faire du processus de TC un dossier stratégique formalisé, soutenu et suivi, et le communiquer pour tous les niveaux ;
- Favoriser la communication et la transparence, et créer un climat de confiance au sein de l'entreprise.

Notre étude est portée sur une thématique qui est à la fois originale et d'actualité au sein de l'entreprise Algérienne. Ajoutant à l'entretien mené avec la responsable RH et les questionnaires, nous avons essayé de réaliser des observations sur les lieux et d'entretenir avec les responsables et les employés de l'EPB, pour collecter toutes les informations qui nous seront utiles, sur le terrain.

Cependant, toute recherche n'est pas complète, et la notre ne fait pas l'exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de difficultés, notamment sur le plan de la documentation. La majorité des ouvrages et articles consultés, ne traite pas essentiellement le transfert des connaissances en matière des RH, mais le TC d'une entreprise à une autre, et d'autres ne traitent pas directement le lien, ni la contribution du TC à la gestion de la relève.

Conclusion générale

Toutes ces limites ouvrent certaines perspectives de recherche future. En effet, plusieurs autres pistes peuvent faire l'objet d'autres explorations et d'autres travaux de recherche afin de perfectionner et/ou de compléter ce modeste travail à savoir :

- La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève.
- Le management du savoir et savoir-faire comme vecteur de pérennité des entreprises.
- Le transfert des connaissances entre générations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage :

1. EMERY Yves, GONIN François, «Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, 3^e édition», revue et augmentée Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2009.
2. FOURMY Michel, « Ressources Humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain », maxima laurent du mesnil, paris, 2012.
3. GUY LE BOTERF, « Ingénierie et évaluation des compétences, 4^e édition», 2004.
4. KEELEY Brian, « Le capital humain : comment le savoir détermine notre vie », OCDE, 2007.
5. LADNER, Andreas, et. al « Manuel d'administration publique suisse, 1^{er} Edition», Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2013.
6. LYSANNE Raymond, et al, « Coffre à outils sur le transfert de connaissances appliquer au secteur de l'environnement : Une approche proactive, 1^e édition », université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011.
7. PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines et gestion des personnes, 8^e édition», educapole gestion, 2012.
8. PERETTI Jean-Marie, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^e edition. Vuibert, paris, 1998.
9. PRAX Jean-Yves « Le manuel du knowledge management »Dunod, paris, 2003.
10. ROSSIGNOL Rose, « Gérer efficacement un départ : nouvel emploi, retraite, licenciement... partir dans les meilleures conditions. », DUNOD.
11. ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation », Paris, 2008.
12. ROTHWELL William J, "Effective Succession Planning: ensuring leadership continuity and building talent from within, fourth edition, 4e edition", 2010.

Articles :

13. ARGOTE. L, INGRAM. P, « Knowledge Transfer : A basis for competitive advantage in firms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, No 1, May 2000.
14. AUDET Michel, « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion /3*, (Vol. 29), 2004.
15. BERTHON Broris, « le transfert intra-organisationnel de connaissance », revue de littérature, Centre de recherche économique pure et appliquée, paris, 2011.
16. BOURHIS Anne et al, «La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève, Le cas Hydro-Québec» *Gestion /3* (Vol. 29), 2004.
17. Cigref « Gérer les connaissances : Défis, enjeux et conduite de projet », OCTOBRE 2000.
18. DUMAS Marie-michel, « le transfert des connaissances : lors du départ de gestionnaires ou d'employés clés : une démarche trop souvent négligée ! », comité sectoriel de mains d'œuvre et économie social action communautaire (CSMO-ESAC), Québec, novembre 2014.
19. GOSSELIN Alain et al. , « Préparer la relève : enjeux et stratégies », *Gestion* (Vol. 29). 2004.
20. LABELLE Alexandra, « Planification de la relève à l'agence du revenu du canada», Stage universitaire, École nationale d'administration publique de Montréal, 2007.
21. LEMIRE Louise, CHAREST Eric, MARTEL Gaétan, LARIVIERE Jacques, « La planification stratégique des ressources humaines », presses de l'université du Québec, 2011.
22. PARAPONARIS Claude, « le transfert des connaissances », projet Bourbakem, élément n°8, 2015.
23. ROLAND Foucher, ALAIN Gosselin, « Mettre en place une gestion de la relève, comment procéder, quelles pratiques adopter ? », Vol. 29, *Revue de Gestion* 2004.
24. ROTHWELL William J, « La planification de la relève », livre blanc Dale Carnegie.

25. ROY Mario, GUINDON Jean-Charles, FORTIER Lucie, « Transfert de connaissances - revue de littérature et proposition d'un modèle » étude et recherche, Montréal (Québec), mai 1995.
26. SHIREY Maria R, “Building the leadership development pipeline, a 5-step succession planning model”. In: “Clinical Nurse Specialist”, Vol 22, n° 5, October 2008.
27. SUKAYRI Rajab M. « Planification de la relève dans les organismes des Nations Unies », JIU/REP/2016/2, Genève 2016. Disponible sur : www.unjiu.org/fr/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2016_2_French.pdf
28. Victor Y. Haines III, « Les technologies de l'information et la gestion de la relève », Gestion 2004.

Thèses et mémoires :

29. BEZENCON Christophe, « Le mangement de la relève dans les bibliothèques de la ville de Genève : étude de cas et conception d'un outil pour la commission des bibliothèques du département de la culture et du sport », obtention de master HES, Haut École de Gestion, Genève, 2014.
30. CHARLET Jean « L'ingénierie des connaissances : développements, résultats et perspectives pour la gestion des connaissances médicales, domaine stic.gest », Université Pierre et Marie Curie - Paris VI, 2002.
31. GHASSANE Hadjar, « Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes », Thèse de Doctorat UNIVERSITE DE NICE-SOPHIA ANTIPOLIS, 2014.
32. ICART Noami, « la gestion de la relève dans l'administration publique québécoise », université LAVAL, document de recherche Dr-2008-001.
33. KAHIA Ahmed Chakib, « Les conséquences du transfert inter-organisationnel de connaissances : Le cas de la relation client-fournisseur dans l'industrie française », Thèse de Doctorat, sciences de gestion Université D'AIX-MARSEILLE, 2013.
34. LYSANNE RAYMOND, « L'influence de la capacité de dissémination sur la capacité d'absorption lors d'un transfert de connaissances », Université de SHERBROOKE, aout 2010.

35. NONAKA, in Kaci fodil & Boutaghane hamza « Gestion des connaissances et développement des compétences », Higher international management institute INSIM-bejaia, 2009/2010.
36. PERRIN Alexandre, « Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise », Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis, 19 juin.
37. Roy, M., et al « Transfert de connaissances » revue de littérature et proposition d'un modèle, Études et recherches, (1995).

Site web :

<https://papyrus.bib.umontreal.ca>

<https://hal.archives-ouvertes.fr/>

<http://www.theses.fr/>

<https://www.slideshare.net/>

Table de matière

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Gestion de la relève : vecteur de pérennité..... 5

Introduction 5

Section (01) : La gestion de la relève 6

1.1 La gestion de la relève : définitions, facteurs et importance..... 6

1.1.1. L'évolution historique du concept de la gestion de la relève 6

1.1.2. Définition de la gestion de la relève 7

1.1.2.1. La gestion prévisionnelle du personnel (GPP) 8

1.1.2.2. La planification des ressources humaines (PRH) 9

1.1.2.3. Succession Planning 9

1.2. Les facteurs déterminants de la gestion de la relève..... 9

1.2.1. Sur le plan socioéconomique 9

1.2.2. Sur le plan sociodémographique..... 10

1.3. L'importance de la gestion de la relève 11

1.4. La gestion de la relève et les pratiques de la GRH 12

Section (02) : La gestion efficace de la relève..... 14

2.1. Les principes clés de la gestion de la relève 14

2.2. Les principales approches pour la préparation de la relève 15

2.2.1. Préparer la relève via sa planification..... 15

2.2.2. Préparer la relève via sa gestion 15

2.2.3. Préparer la relève via son développement 15

2.3. Les aspects essentiels d'un programme de gestion de la relève 15

2.3.1. Étape (1) : L'obtention de l'engagement..... 16

2.3.2. Étape (2) : L'analyse du travail et des employés actuels..... 17

2.3.3. Étape (3) : L'évaluation des performances 17

2.3.4.	Étape (4) : L'analyse du travail et des employés futurs	17
2.3.5.	Étape (5) : L'évaluation du potentiel.....	17
2.3.6.	Étape (6) : La formation	18
2.3.7.	Étape (7) : L'évaluation des résultats du programme.....	18
2.4.	Le Processus de la gestion de la relève	18
2.4.1.	La détermination de la stratégie de l'organisation.....	19
2.4.2.	L'identification des besoins en personnel	19
2.4.2.1.	L'identification des postes-clés	19
2.4.2.1.1.	En fonction des conséquences résultant d'une vacance à un poste.....	20
2.4.2.1.2.	Grâce à l'organigramme.....	20
2.4.2.1.3.	En questionnant les cadres sur les postes sous leur autorité	20
2.4.2.1.4.	En analysant les crises passées, la « preuve historique ».....	20
2.4.2.1.5.	En analysant les prises de décision importantes pour l'organisation.....	20
2.4.2.1.6.	En combinant plusieurs de ces approches.....	21
2.4.2.2.	L'identification des compétences	21
2.4.2.3.	Les besoins en développement	21
2.4.3.	L'identification des candidats et la planification de leur préparation	22
2.4.4.	La mise en œuvre et l'évaluation.....	22
	Section (03) : Les clés de succès de la gestion de la relève.....	23
3.1.	L'arrêt d'un diagnostic.....	23
3.2.	L'alignement de la gestion de la relève à la stratégie d'entreprise	23
3.3.	La dotation d'une stratégie d'implantation	23
3.4.	L'appropriation par la hiérarchie	24
3.5.	La coordination avec les autres pratiques de GRH.....	24
3.6.	Le développement d'un leadership	25
3.7.	Construire une base de croyances et de valeurs appropriées	25
3.8.	L'ouverture et la souplesse de l'entreprise	25
3.9.	La mesure régulière des progrès	26
	Conclusion	27
	Chapitre II : Transfert des connaissances : pérennité assurée.....	28
	Introduction	28
	Section (01) : les généralités et les notions de base sur le transfert des connaissances.....	29
1.1.	Les concepts de base lié au TC	29
1.1.1.	Définition de la connaissance	29
1.1.2.	La gestion des connaissances (GC)	31

1.1.3.	Le transfert.....	32
1.1.4.	Le transfert des connaissances.....	32
1.2.	Les connaissances de l'entreprise et leurs catégories	33
1.2.1.	Les connaissances explicites	33
1.2.2.	Les connaissances implicites	33
1.3.	Les types de transfert de connaissances.....	34
1.3.1.	Le transfert intra-organisationnel	34
1.3.2.	Le transfert inter-organisationnel	34
1.4.	Les acteurs du transfert de connaissances.....	34
1.4.1.	Les transmetteurs	35
1.4.2.	Les receveurs	35
1.4.3.	Les gestionnaires ou superviseurs	35
1.4.4.	Les intervenants en transfert/facilitateurs.....	35
1.5.	Les facteurs influençant de la mise en place du transfert des connaissances	35
1.5.1.	Le maintien des valeurs et la mission de l'organisation.....	35
1.5.2.	L'économie en termes de temps et d'argent.....	36
1.5.3.	Faire face à la relève	36
1.5.4.	La main-d'œuvre vieillissante	37
1.5.5.	La main-d'œuvre qui se fait plus rare.....	37
1.6.	L'intérêt du transfert des connaissances et les obstacles rencontrés.....	37
1.6.1.	Un intérêt grandissant.....	37
1.6.2.	Les difficultés rencontrées lors du transfert des connaissances	38
Section (02) : La mise en place du transfert des connaissances		39
2.1.	L'établissement de la stratégie du transfert des connaissances.....	39
2.1.1.	L'engagement de la direction	39
2.1.2.	Collationner des informations pertinentes.....	40
2.1.3.	L'identification des menaces	40
2.1.4.	La définition du cadre stratégique	42
2.2.	La démarche du transfert des connaissances.....	42
2.2.1.	Le Processus Arbre/schéma décisionnel :	42
2.2.1.1.	L'étape (1) : le diagnostic des connaissances et des besoins.....	45
2.2.1.1.1.	Le diagnostic des connaissances	45
2.2.1.1.2.	Le diagnostic des besoins.....	45
2.2.1.2.	L'étape (2) : Le développement des leviers de TC.....	45
2.2.1.2.1.	La capacité de génération.....	46

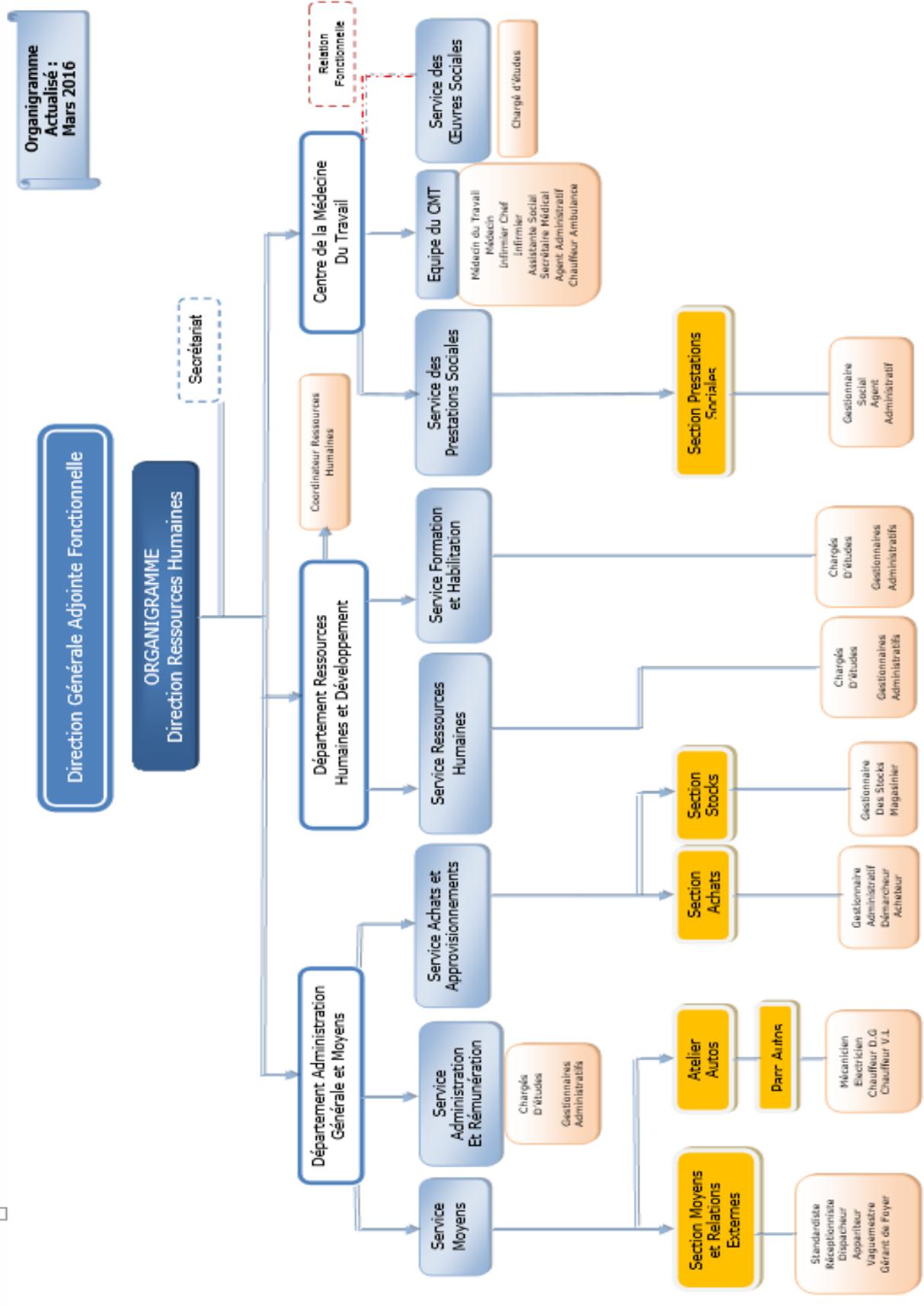
2.2.1.2.2. La capacité de dissémination	46
2.2.1.2.3. La capacité d'absorption	46
2.2.1.3. L'étape (3) : L'intégration continue du TC à l'aide de la capacité d'adaptation et de remise en question.....	46
2.2.2. Le processus du TC des bonnes pratiques	47
2.2.2.1. L'initialisation.....	47
2.2.2.2. La mise en place.....	47
2.2.2.3. L'accélération.....	47
2.2.2.4. L'appropriation	48
2.3. Les outils / techniques utilisés pour la transmission des connaissances	48
2.3.1. L'entrevue	48
2.3.2. La conférence	48
2.3.3. Les groupes de discussions	48
2.3.4. La formation	48
2.3.5. Le mentorat/ le coaching/ l'accompagnement/ le parrainage.....	49
2.3.6. Le remue-méninge.....	49
2.3.7. Règles, procédures et directives	49
2.3.8. Le réseautage	49
2.3.9. Le séminaire	49
2.3.10. Le sondage.....	49
2.3.11. La table ronde.....	49
Section 03 : La dynamique du transfert de connaissances	50
3.1. Les méthodes du transfert des connaissances	50
3.1.1. La méthode 3A : Méthode d'Analyse Autonome des Activités.....	50
3.1.2. La méthode MASK.....	51
3.1.2.1 L'analyse stratégique du patrimoine de connaissances.....	51
3.1.2.2 La capitalisation du patrimoine des connaissances.....	51
3.1.2.3 Le transfert du patrimoine de connaissances	52
3.1.2.4 L'innovation fondée sur les connaissances.....	52
3.2. La maison du transfert des connaissances : une métaphore.....	52
3.2.1. La salle d'enregistrement	53
3.2.2. La salle d'attente	54
3.2.3. La bibliothèque.....	54
3.2.4. Le coin des experts.....	54
3.2.5. Le centre de conférence.....	54

3.2.6. Les salles de réunion	54
3.2.7. Le toit et le sous-sol	54
Conclusion	54
Chapitre III : Contribution du transfert des connaissances à la gestion de la relève au sein de l'EPB.....	55
Introduction	55
Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche ..	56
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil	56
1.1.1. Historique et création de l'Entreprise Portuaire de Bejaia	56
1.1.2. Les Missions et activités de l'EPB	57
1.1.3. La présentation des différentes structures de l'EPB	58
1.1.3.1. La direction générale (DG)	58
1.1.3.2. La Direction Générale Adjointe (DGA)	58
1.1.3.2.1. La Direction Générale Adjointe Fonctionnelle (DGAF) :	58
1.1.3.2.1.1. La Direction d'Audit et Management (DAM)	58
1.1.3.2.1.2. La Direction Finances et Comptabilité (DFC)	58
1.1.3.2.1.3. La Direction Ressources Humaines (DRH)	58
1.1.3.2.1.4. La Direction des zones logistiques extra portuaires (DZLEP).....	59
1.1.3.2.1.5. La direction de système d'information (DSI)	59
1.1.3.2.2. La Direction générale adjointe opérationnelle (DGAO).....	59
1.1.3.2.2.1. La Direction manutention et acconage (DMA).....	59
1.1.3.2.2.2. La Direction logistique (DL).....	60
1.1.3.2.2.3. La Direction domaine et développement (DDD)	60
1.1.3.2.2.4. La Direction capitainerie (DC).....	61
1.1.3.2.2.5. La Direction remorquage (DR)	61
1.1.4. L'organigramme de l'EPB	62
1.2. La présentation de la méthodologie de recherche.....	63
1.2.1. Présentation de l'étude.....	63
1.2.2. La structure du guide d'entretien et son déroulement	63
1.2.2.1. La méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien	64
1.2.2.2. La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête	64
1.2.2.3. La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaires	65
Section (02) : Analyse et discussion de l'entretien.....	66
2.1. Présentation des résultats de l'entretien	66
2.2. Analyse et discussion des résultats de l'entretien	71

2.3. Synthèse des résultats de l'entretien	76
Section (3) : Présentation et discussion des résultats de l'enquête par questionnaires.....	77
3.1. Présentation et Analyse de l'enquête	77
3.1.2. Axe (01) : Profil du répondant	77
3.1.2. Axe (02) : La gestion de la relève	82
3.1.3. Axe (03) : Le transfert de connaissance	88
3.2. Synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire	97
3.3. Les recommandations et suggestions.....	97
Conclusion	98
Conclusion générale	100
Références Bibliographiques.....	102
Annexe	
Résumé	

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DRH



Annexe 02 : Guide d'entretien pour la responsable des ressources humaines

Notre guide d'entretien a été destiné à la Responsable des Ressources Humaines de l'entreprise portuaire de Bejaia, nous avons optés pour des questions ouvertes afin de récolter un maximum de détails sur la contribution du TC sur l'efficacité de la relève, et sur importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Axe(01) : La gestion de la relève

- 01.** En tant que Responsable RH, qu'entendez-vous par la gestion de la relève ?
- 02.** Avez-vous été touché par le départ important des employés suite à la décision de la suppression de la retraite anticipée, déclaré en fin d'année 2016 ?
- 03.** Avez-vous mis en place des stratégies de relève avant ces départs ?
- 04.** Actuellement, la gestion de la relève fait-t-elle partie de l'une des priorités de votre entreprise ?
- 05.** Avez-vous mis ou envisagez-vous de mettre en place un processus de gestion de la relève ?
- 06.** Quelles sont les étapes suivit par votre processus pour gérer la relève ?
- 07.** Avez-vous communiqué ce processus à tous vos employés ?
- 08.** À part les départs, existe-t-il d'autres facteurs qui incitent votre entreprise à implanter ce processus ?
- 09.** Pour la mise en place d'un processus de gestion de la relève, il est important de connaitre ses hauts potentiels. Pour cela on vous pose la question suivante : connaissez-vous vos hauts potentiels ?
- 10.** Pourriez-vous nous expliquer le lien qu'à la gestion de la relève avec les pratiques de la G.R.H ?
- 11.** D'après ce que vous nous avez fourni comme documents, votre entreprise s'est chargée d'assurer une formation dans le cadre de la préparation de la relève.
 - Pour quoi cette formation et elle est destinée pour qui ?
 - Avez-vous bénéficiez de cette formation ?

Axe (02) : La mise en place du TC afin d'assurer la relève

12. Pour la gestion de la relève votre entreprise encourage-t-elle le transfert des connaissances afin d'assurer sa pérennité ?
13. Pour vous, en quoi consiste le transfert des connaissances ?
14. Quel est son intérêt pour vos employés et pour votre entreprise ?
15. Comment un transfert des connaissances peut-il s'opérer pour assurer la pérennité de l'entreprise ?
16. Encouragez-vous le partage des connaissances entre vous employés et leur fournissez-vous les moyens et les outils nécessaires ?
17. Quels sont les outils de transfert que vous utilisez ?
18. Rencontrez-vous des obstacles lors de la transmission des connaissances ?
19. Avez-vous mis en place un processus de transmission des connaissances ? Si oui, quelles sont ses étapes ? et est-ce-que ce dernier est formalisé ?
20. D'après-vous, comment un processus de transfert de connaissances peut-il contribuer à une gestion efficace de la relève ?

Annexe 3 : Questionnaire

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

Axe (01) : Profil du répondant :

1. **Genre :** Masculin Féminin

2. **Age :**

19-25 ans

25-35 ans

35-45 ans

+ 45 ans

3. **Niveau d'instruction :**

Primaire

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. **Ancienneté dans l'entreprise :**

1 Année

Entre 1 et 5ans

Entre 6 et 10ans

10 ans

5. Catégorie socioprofessionnelle :

- Agent d'exécution
- Agent de maîtrise
- Cadre

Axe (02) : Gestion de la relève

6. Actuellement, l'entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) s'intéresse-t-elle à la gestion de la relève ?

- Oui
- Non

Expliquez votre réponse :

7. Suite à la décision de suppression de la retraite anticipée, votre entreprise a-t-elle été touchée par un départ important ?

- Oui
- Non

8. Relativement à cette problématique, votre direction :

a. A-t-elle anticipée la relève ?

- Oui
- Non

b. Si non, envisage-t-elle une démarche pour gérer la relève ?

- Oui
- Non

9. À votre avis, votre entreprise suit-t-elle un processus formel pour la préparation de la relève ?

- Oui
- Non

10. Êtes-vous informés sur le plan de relève, mis en place par votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui, comment votre entreprise s'est-elle changé le faire ?

11. D'après vous, votre entreprise accord-t-elle suffisamment d'intérêts et d'efforts pour sa mise en application sur le terrain ?

Oui

Non

Expliquez votre réponse :

Axe (03) : Le transfert des connaissances :

12. Pour la gestion de la relève votre entreprise adapte-t-elle un processus de transfert des savoirs et des connaissances afin d'assurer sa pérennité ?

Oui

Non

Expliquez votre réponse :

13. D'après vous, quels sont les facteurs qui incitent à suivre une démarche du transfert de connaissances ?

Développement de nouvelles connaissances.

Se protéger contre la perte des connaissances.

Conserver le patrimoine immatériel de l'entreprise.

Autre (précisez) :

14. Le partage des connaissances est-il nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Oui

Non

Si oui, comment ? ...

Si non, pourquoi ?...

15. Votre entreprise suit elle une stratégie spécifique pour la transmission des connaissances ?

Oui

Non

Expliquez votre réponse :...

16. A-t-elle des méthodes et outils appropriés pour le partage de connaissances ?

Oui

Non

Si oui, citez les plus fréquents ...

17. Avez-vous le sentiment que vos connaissances personnelles sont effectivement accessibles aux autres ?

Oui

Non

Expliquez votre réponse : ...

18. Est-ce que l'entreprise vous encourage à travailler en équipe tout en vous fournissant une formation polyvalente de manière à stimuler le transfert de connaissances et à élargir les ensembles de vos compétences ?

Oui

Non

19. Pensez-vous, que la mise en place d'un processus de transmission de connaissances contribue-t-il à une gestion efficace de la relève ?

Oui

Non

Si oui, expliquez comment ? ...

Si non, pourquoi ?...

Merci pour votre collaboration.

Annexe 4 : formation gestion de la relève

ETAFORD

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

GESTION DE LA RELEVÉ *Support pédagogique*

Formation conçue et animée par
M. SADOON Mohamed
Consultant Formateur en GRH

Résumé

Le transfert des connaissances représente une pratique essentielle du plan de relève des entreprises, qui cherche à organiser, créer, capturer ou distribuer des connaissances et assurer leur disponibilité pour les futurs utilisateurs. En d'autres termes, il constitue un outil incontournable du management de la relève qui permet de conserver le capital connaissance et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia, met en place un processus informel de transfert des connaissances dans sa démarche de gestion de la relève, et cela, en offrant à tous ses employés les différents moyens et outils facilitant sa mise en place, et favorisant son application sur le terrain, dans le but de conserver son patrimoine immatériel, et d'assurer sa pérennité.

Concepts clés

Transfert des connaissances, management de la relève, capital connaissance, pérennité, patrimoine immatériel.

Abstract

Knowledge transfer is an essential part of the business succession plan, which seeks to organize, create, capture or distribute knowledge and ensure its availability to future users. In other words, it is an essential tool for succession management, which helps to preserve the knowledge capital and ensure the sustainability of the company.

The Bejaia port enterprise puts in place an informal process of knowledge transfer in its approach to succession management, by offering all its employees the various means and tools facilitating its implementation and promoting its application in the field, in order to preserve its intangible heritage, and to ensure its sustainability.

Key Concepts

Knowledge transfer, succession management, knowledge capital, sustainability, intangible heritage.