



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITÉ ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA
FACULTÉ DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

***La transférabilité du savoir au sein de
l'entreprise***

Cas pratique : ALCOVEL SPA à Akbou

Réalisé par :

DJAOUD Adel

BOUDIBA Mohamed

Encadré par :

HAMMICHE Meriem

***Année Universitaire
SESSION JUIN 2016***

Remerciement

Nous tenons à exprimer toute nos reconnaissances à notre promotrice de mémoire mam'selle HAMMICHE Meriem. Nous la remercions de nous avoir encadrés, orientés, aidés et conseillés.

Nous tenons particulièrement à remercier le Directeur Général des Ressources Humaines De l'entreprise ALCOVEL SPA qui nous a acceptés au sein de leur direction, il nous a facilités Aussi l'accès à d'autres directions générales de cette entreprise. La même reconnaissance s'adresse à d'autres responsables de cette direction.

À l'ensemble des enseignants qui nous ont formés durant notre cursus licence et master dans le département sciences sociales de la faculté sciences humaines et sociales, merci également à tous.

Merci à tous ceux qui nous ont apportés leurs contributions financières, logistiques et surtout Leur soutien affectif et moral. Il s'agit de notre famille et de nos meilleurs amis, avec qui nous avons fait ce parcours universitaire qui nous a aidés à traverser des moments difficiles, durant cette période, difficultés qui auraient pu empêcher que ce mémoire aboutisse. Merci de votre présence.

Nous remercions également tous ceux qui ne sont pas cités, mais qui ont contribués de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. Que chacun trouve ici l'expression de notre sincère gratitude.

Adel, Mohamed.

Dédicaces

*Je dédie mon travail à mes parents qui sacrifient
tout pour moi.*

À mes chères sœurs Hayet et Ouarda et Yousra

À toute la famille DJAOUD et tous mes ami (e) s.

Adel.

*Je dédie ce modeste travail à mes plus chers
parents qui sacrifient pour m'agrandir.*

*Encore à tous mes frères et mes sœurs et la famille
BOUDIBA.*

Sans oublier mes amis et mes aimables.

Mohamed.

Liste des Figures :

N°	Titre	Page
01	Champ disciplinaire de gestion des connaissances	19
02	Analyse stratégique des ressources et des capacités rapportées aux facteurs stratégiques de l'industrie	33
03	Management des compétences et management des savoirs.	34

Liste des tableaux :

N°	Titre	Page
01	Définitions de l'expression « gestion des connaissances ».	21
02	Évolution des effectifs	47
03	Caractéristiques personnelles des enquêtés.	53

Liste des abréviations :

- **AO** : Apprentissage Organisationnel
- **CH** : Capital Humain
- **CI** : Capital Immatériel
- **CS** : Capital Structurel
- **EM** : Entreprise Moyenne
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **KM** : Knowledge Management
- **RH** : Ressources Humaines
- **SPA** : Société Par Actions
- **TIC** : Technologies d'Informations et de Communications

Sommaire :

Introduction	I
I. Partie théorique :	
Chapitre I : Cadre conceptuel et méthodologique de l'étude	
1. Les raisons du choix de thème	6
2. Les objectifs de la recherche.....	6
3. Problématique.....	7
4. L'élaboration des hypothèses	9
5. Définition des concepts clés	10
6. Les méthodes et les techniques utilisées	13
A. Définition de la technique utilisée	13
I. L'entretien.....	14
II. Le choix du terrain d'enquête	15
B. Déroulement de l'enquête	16
C. La population visée (l'échantillonnage).....	16
Chapitre II : Concept du savoir dans les organisations	
1. Définition de la connaissance	18
2. Dimension épistémologique de la connaissance	19
3. Dimension ontologique de la connaissance	21
3.1.Savoir comme phénomène individuel	21
3.2.savoir comme phénomène collectif	22
3.3.savoir comme phénomène structurel	23
Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude	
1. Concept de gestion de connaissance	27
2. Postulas théoriques.....	29
A. Théorie évolutionniste de la firme	29
B. Théorie des ressources organisationnelles	30
C. Théorie de la firme fondée sur la connaissance	31
Chapitre IV : les connaissances et savoirs source de richesse du XXI^e siècle	
1. Histoire et sociologie du savoir	35
A. La conception du savoir dans la société	35
B. L'invention des disciplines scolaires	36
C. L'invention des chercheurs	36
2. Management des savoirs	37
A. Raison d'être du management des savoirs	38
B. Le contenu du management des savoirs	39
3. La société du savoir	40

A. Le capital immatériel de l'entreprise.....	40
B. Un modèle d'analyse stratégique des savoirs.....	41
C. L'avènement de la société du savoir	43

II. Partie pratique :

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil ACOVEL SPA	46
Chapitre VI : Analyse et interprétation des données	64
1. Les caractéristiques personnelles des enquêtés	64
2. La transférabilité du savoir comme outil de motivation.....	64
3. La corrélation entre la transférabilité du savoir et l'intégration.....	69
4. La communication est un rapport favorable pour la transférabilité du savoir	73
Conclusion.....	79

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction :

Le savoir dans les organisations n'est pas un sujet nouveau. Au XVIII^e siècle, Adam Smith soulignait, dans ses travaux, l'importance des connaissances et de l'apprentissage par l'expérience en décrivant la fabrication d'épingles. En regardant dans un passé encore plus éloigné, l'artisanat reposait également sur l'accumulation et sur le transfert d'une génération à l'autre de connaissances et de savoir-faire relatifs au processus de production de biens. Il suffit de jeter un bref regard sur le développement économique de la civilisation occidentale pour constater l'importance du savoir dans ce processus. Des historiens et des philosophes s'accordent pour dire que l'activité intellectuelle de l'homme multipliée par la quête d'efficacité constitue l'une des pierres angulaires de cette civilisation. Certains économistes rattachent directement les grands cycles du développement économique du système capitaliste au progrès scientifique et technologique.

En ramenant ce phénomène au niveau de l'entreprise, **Tsoukas** note que « peu importe ce que nous faisons et de quelle façon les organisations transforment les ressources en biens et services, cette transformation dépend largement des connaissances qui sont à notre disposition ». Actuellement, nous avons un nombre impressionnant de travaux qui désignent le savoir comme un facteur-clé des économies contemporaines. Dans le discours des entreprises et dans le milieu universitaire, on parle de l'avènement de « l'économie du savoir », dans laquelle les connaissances deviennent le facteur le plus important de création de valeur économique pour les entreprises et pour l'ensemble de la société. Ayant fait ce constat, il n'est pas surprenant que l'homo economicus rationnel essaie d'inventer et de mettre en œuvre les moyens les plus efficaces pour extraire cette valeur. Définie de façon très générale, la gestion des connaissances peut être qualifiée comme étant l'ensemble de ces moyens. Bien que le terme soit apparu dans les écrits académiques et dans le langage des praticiens assez récemment, la gestion des connaissances est devenue l'une des expressions les plus fréquemment utilisées aujourd'hui.

Notre sujet de recherche porte sur le transfert de connaissances au sein des entreprises. Plusieurs auteurs définissent « l'organisation » comme un corpus de connaissances. Cette conception concorde avec le développement de la théorie de l'organisation fondée sur les ressources, théorie qui met un accent particulier sur les capacités internes d'une organisation lui procurant un avantage compétitif durable. Avec l'évolution économique et le passage d'une économie fondée sur l'exploitation des ressources naturelles vers une économie du

savoir, les connaissances organisationnelles deviennent la ressource-clé du domaine. Ayant démontré l'importance de cette ressource, les recherches constatent la difficulté de créer, d'appliquer et surtout de reproduire les connaissances à travers les différentes unités d'une même organisation. Ce transfert intra-organisationnel des connaissances se révèle particulièrement difficile.

Nous étudions dans le présent travail le processus de transfert intra-organisationnel des connaissances associées à la gestion des ressources humaines. Celles-ci constituent un type particulier de connaissances organisationnelles qui existent sous formes de politiques, de programmes, de pratiques ou de « routines » accompagnant le processus de production. Tout en mettant l'accent sur l'aspect « physique » des transferts technologiques, on souligne dans les écrits sur le sujet que les transferts technologiques ne se limitent pas à un déplacement de la machinerie entre pays. Le fonctionnement efficace du système technologique transféré nécessite l'ajustement du système social de l'entreprise, et la GRH se situe au cœur de ce système. La globalisation de l'économie et la croissance exponentielle de ces transferts ainsi que l'avènement de l'économie du savoir fondée sur le capital humain, poussent les chercheurs et les praticiens à porter une attention particulière à la GRH. Ainsi, gérer les ressources humaines de façon à rendre les travailleurs plus créatifs, innovateurs et motivés constitue un savoir-faire organisationnel stratégique que les organisations ont tendance à déployer à travers le réseau interne.

Toutes ces considérations nous permettent de formuler l'objectif principal de cette recherche, qui consiste à étudier le transfert des connaissances associées à la GRH (politiques, programmes et pratiques) entre les diverses unités des entreprises. Plus particulièrement, cette recherche porte sur l'influence des facteurs contextuels internes et externes, sur la détermination des connaissances des ressources humaines (ci-après, « **GRH** ») à transférer, sur la détermination des mécanismes de transfert ainsi que sur l'efficacité globale de ce processus au sein des entreprises.

La transmission de savoir-faire, des compétences et des connaissances est un outil indispensable aux entreprises dans leur gestion des ressources humaines. Un outil facilitant également l'intégration des jeunes dans l'entreprise et leurs accès à l'autonomie. C'est en effet un moyen simple et efficace pour une entreprise de s'assurer de la continuité de son activité, notamment en prévision des départs en retraite de la génération du papy-boom. Une pratique autre fois basé sur le bon vouloir des détenteurs du savoir.

Enfin, notre problème de recherche se pose sur la réalité de l'énorme importance que constitue le processus de la transférabilité du savoir aux seins des entreprises par sa contribution à la stabilité et la pérennité des activités de ces dernières. Pour cela nous avons pu réaliser et structurer notre sujet de recherche comme suit. Le premier chapitre est consacré à la revue de la documentation, dans laquelle nous précisons les frontières de notre champ d'études et présentons les notions et les concepts liés à notre problématique puis délimiter et présenter notre problématique et le cadre conceptuel de notre thème de recherche. Le deuxième chapitre porte sur la présentation des expériences et des théories déjà élaborer sur notre thème. Enfin dans le dernier chapitre nous présentons les données empiriques obtenus à partir de l'étude de notre problématique prélever ainsi que nous analysons et discutons les résultats.

Partie
théorique

Chapitre 1 :
Cadre Conceptuel et
Méthodologique de l'étude

1. Les raisons du choix de thème :

Les raisons essentielles qui nous ont motivées à choisir ce thème qui est la transférabilité du savoir au sein de l'entreprise, sont les suivantes :

- ❖ Le désir de découvrir le milieu de travail et développer nos connaissances dans le but de nous préparer à la vie professionnelle.
- ❖ Approfondir les connaissances concernant l'environnement de travail, et avoir une idée globale sur le fonctionnement des entreprises Algériennes.
- ❖ Déterminer les obstacles que les salariés peuvent rencontrer au quotidien dans la vie professionnelle et la vie privée.
- ❖ Déterminer l'influence de transfert du savoir sur les salariés et leur satisfaction au travail.

2. Les objectifs de la recherche :

Plusieurs objectifs fondamentaux nous ont poussés à réaliser notre recherche qui revête un thème d'actualité « le transfert du savoir » au travail, et qui sont :

- ❖ Connaître les procédures que les entreprises suivent pour réaliser la transférabilité du savoir et l'adaptation des employés à celle-ci au milieu de travail.
- ❖ La mise en pratique des connaissances acquises durant le travail universitaire.
- ❖ Connaître à quel point les entreprises Algériennes contribuent à l'élaboration d'une politique de transfert du savoir convenable et rigoureuse.
- ❖ Être intégré dans l'ensemble des activités de l'entreprise pour comprendre les comportements des travailleurs.

3. Problématique :

La bonne marche d'une entreprise ne repose plus simplement sur l'équilibre des comptes entre ces investissements matériels et salariaux d'une part et la production des biens ou des services d'autre part, mais sur la prise en compte d'un produit interne, jusqu'ici considéré comme annexe et volatil, qui est le savoir-faire et la connaissance (les compétences), il s'agit-là d'un véritable capital qui s'accumule dans l'organisation, et qui est maintenant reconnu, par le marché et par les acteurs économiques eux-mêmes, comme un patrimoine essentiel valorisable au sens le plus large du terme (de sa valeur de marché jusqu'à sa valeur intrinsèque dans le management de l'entreprise), de nouveaux moyens de calcul de la valeur de l'entreprise se mettent en place actuellement, centrés sur la notion du capital intellectuel, immatériel, intangible ou capital de connaissances. Ainsi, la gestion des connaissances est vue comme une gestion financière de valorisation et d'accumulation de ce capital.¹

Pour préserver leur patrimoine compétences, et développer la polyvalence, les entreprises de toutes tailles ou domaines d'activités, s'interrogent sur la meilleure façon d'organiser le transfert des savoirs. Les départs en retraite, le turn-over, les départs imprévisibles des salariés possédant des capacités professionnelles capitales, les bouleversements liés à la compétition mondiale, le downsizing, ont précipité la nécessité d'enraciner le transfert des savoirs et compétences dans les pratiques quotidiennes des entreprises. La promotion de dispositifs incitant au transfert de savoir et compétences des seniors vers les juniors (emplois d'avenir, etc.) est présentée par nos responsables politiques comme une des solutions contre la crise de l'emploi. En pratique, cette connaissance qui est devenue un véritable capital au sein de l'entreprise n'est pas facile à mobiliser. Son partage et son utilisation dépendent de la motivation et du bon vouloir de ceux qui la détiennent. Si l'on ne porte pas attention à ces conditions indispensables, la seule technique ne suffira pas et peut-être sera-t-elle franchement vaine. Il est donc pas aisé de fabriquer de la connaissance, de l'échanger, de la transférer et la mettre à la disposition (au bon moment) de ceux qui, à chaque niveau de l'entreprise.²

Selon plusieurs analyses dans le domaine de la gestion des savoirs et du développement des compétences qui est estimait vitale pour le succès de toutes tailles et types d'entreprises, le transfert des savoirs amène un bon nombre d'avantages tels qu'une économie de temps, une réduction de l'isolement, un sentiment d'appartenance, un moral soutenu, une

¹ CEFRIO, cahier synthèse des actes du colloque : la gestion des savoirs, 18 et 19 novembre, 2003, P 71.

² ERMINE, La gestion des connaissances, Lavoisier, Paris, 2003, P166.

stimulation de l'énergie intellectuelle de chacun, une qualité d'exécution accrue, un gain de productivité, l'innovation et plusieurs autres.¹

En outre, Impulser une dynamique d'échange des savoirs entre les salariés peut se révéler bénéfique à plusieurs titres. Elle facilite en premier lieu le processus d'intégration et de professionnalisation des jeunes entrants. En effet, bien que la maîtrise des tâches et de l'environnement professionnel s'acquière en partie dans la confrontation individuelle à l'expérience concrète de travail selon un mécanisme itératif d'essais/erreurs "Travailler c'est combler l'écart entre le prescrit..., la vitesse d'acquisition de nouveaux savoirs dépend largement de la socialisation de proximité qui s'opère par et dans le collectif, au contact direct des salariés expérimentés. Ces derniers possèdent différents types de savoirs qu'ils peuvent transmettre aux plus jeunes pour les aider à se repérer dans l'entreprise et à réaliser le travail demandé.²

Notre terrain d'étude est la société ALCOVEL SPA spécialisée dans les produits textile qui est très ancienne, à ce titre elle a acquis certainement des connaissances solides issues de son expérience propre en matière de textile. De même a eu des déboires et des échecs divers emmagasinés dans la mémoire collective (économiques et organisationnel) qu'elle veut éviter aux générations actuelles et futures. En fin elle doit garder et transmettre ces normes, ces traditions voir même «les petites histoires » issue de son vécu. Nous imaginons aisément que les salariés plus expérimentés, et le savoir peut quelque fois être coopératif et transmettre avec plaisir leurs connaissances aux autres. Mais c'est possible également que certains d'entre eux sont réticents à le faire pour garder leur parcelle de pouvoir et de savoir jusqu'à la fin de carrière.

C'est pourquoi la présente étude se propose de répondre à la question principale suivante : **Comment peut-on estimer la contribution de la transférabilité du savoir dans la stabilité et la pérennité de l'entreprise ALCOVEL SPA ?**

A partir de celle-ci nous avons pu délimiter progressivement nos questions secondaires qui sont les suivantes :

- **pourquoi la transférabilité du savoir est importante dans l'intégration des nouveaux salariés au sein de l'entreprise ALCOVEL SPA ?**
- **comment les salariés de l'entreprise ALCOVEL SPA évaluent la communication dans leur situation du travail ?**

¹ ERMINE, Op-cit., P 173.

² DAVID Bassetti, Transmission des savoir-faire techniques, société spécialisée dans les outils de gestion de contenu technique et scientifique, 2008, P48, PDF.

4. L'élaboration des hypothèses :

Les hypothèses se proposent de trouver des solutions à différentes sortes de questions. Elles naissent à partir d'une observation de la vie quotidienne ou de constats opérés au cours d'une recherche. Elles peuvent être aussi le résultat d'une élaboration purement théorique à partir d'un ensemble de connaissances.

Pour cela, plusieurs auteurs ont établis des définitions pour l'hypothèse, parmi ces définitions on trouve :

MAURICE Angers : « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique.»¹

Et selon B. Crozet : « l'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes.»

«L'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée.»²

Pour répondre aux questions élaborées dans la problématique, nous avons suggéré les hypothèses suivantes :

L'hypothèse principale :

- La transférabilité du savoir stimule un rendement positif chez les employés dans l'entreprise.

La première hypothèse :

- La transférabilité du savoir est un facteur majeur pour assurer le développement des relations entre les nouveaux salariés afin qu'ils puissent s'intégrer dans l'entreprise.

La deuxième hypothèse :

- La communication (verticale et horizontale) est un facteur de succès de la transférabilité du savoir en situation de travail.

¹ Maurice Angers, *initiation pratique à la méthodologie des sci.humaines*, Casbah, Alger, 1997, P22.

² Montory B Crozet, *gestion des ressources humaines*, éd Organisation, Paris, 1996, P141.

5. Définition des concepts clés :

Chaque recherche scientifique ou académique est caractérisée par un ensemble de concepts importants et propre à elle, (la conceptualisation est plus qu'une simple définition ou convention terminologique, elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel...) et notre recherche loin d'être différente des autres, puisque elle comporte plusieurs concepts que nous jugeons indispensables de s'arrêter devant eux pour porter les définitions suivantes :

I. La transmission :

- Faire passer ce qu'on possède en la possession d'un autre. Transmettre un privilège. La donation transmet la propriété des choses données. Terme de physiologie. Transmission héréditaire, passage de certaines conditions physiques ou morales des parents aux enfants.¹
- Terme souvent opposé à tort par la pédagogue "construction du savoir". En réalité, il n'existe aucune "construction" du savoir sans "transmission" par l'éducateur (même si cette transmission prend la forme de conditions que l'on met place). Pas d'humaine condition sans transmission entre générations et entre hommes. Mais si transmettre est un impératif, la transmission n'est pas une normalisation.²
- **Définition opérationnelle (Transmission) :** veut dire la passation de consignes, l'apprentissage, la formation. En mécanique, transmission de mouvement, communication de mouvement d'un corps à un autre. Engin qui sert à procurer la transmission. Manufacture de transmission de toute nature.³

II. Socialisation :

- La socialisation désigne les processus par lesquels les individus s'approprient les normes, valeurs, et rôles qui régissent le fonctionnement de la vie en société. Elle a deux fonctions essentielles : favoriser l'adaptation de chaque individu à la vie sociale et maintenir un certain degré de cohésion entre les membres de la société.⁴

¹ Dictionnaire électronique, **le littré**.

² Jean Frédéric Oberlin, petit dictionnaire de pédagogie, CYNE, 2006, P64.

³ Op-cit, Le littré.

⁴ Jean Etienne et Françoise Bloess, **dictionnaire de sociologie**, éd Hatier, Paris, 2004, P345.

- Au sens fort, socialiser c'est transformer un individu d'un être asocial en un être social en lui inculquant des modes de penser, de sentir, d'agir. Une des conséquences de la socialisation est de rendre stable les dispositions du comportement ainsi acquises.⁵

- **Définition opérationnelle :**

Est défini comme un processus par lequel les individus et l'organisation au sein de laquelle ils travaillent apprennent l'un de l'autre et s'influencent mutuellement. Elle porte sur les actions entreprises par les individus pour apprendre de nouvelles tâches ainsi que sur les actions mises en œuvre par l'organisation pour enseigner ce qu'elle estime important pour le nouvel arrivant.⁶

III. Intégration :

- Le terme d'intégration n'a pas de sens bien fixé et définis en sociologie. Comme dans le langage courant, il peut désigner un état de forte interdépendance ou cohérence entre les éléments ou bien le processus qui conduit à cet état. De plus, on l'applique à un système social, soit au rapport individu-système social. Ce dernier usage paraît trop laxiste. mieux voudrait réserver l'usage du mot intégration à une propriété du système social.⁷
- **Définition opérationnelle (intégration) :** Qui ne se laisse pas altérer, corrompre. Une vertu intègre. Il ne suffit pas qu'un homme en place soit intègre lui-même et désintéressé : tout ce qui l'environne et l'approche doit l'être.⁸

IV. Communication :

- La communication est un phénomène à fois très simple et très complexe, qui sous-entend la vie en société, humaine autant qu'animal. Souvent réduit à sa plus simple expression : la transmission de messages entre deux êtres vivants, ce phénomène doit plutôt être entendu comme l'activation des codes permettant aux membres d'une société de vivre ensemble. Dans le cas des sociétés humaines qui se caractérise par le partage d'une culture et la transmission de ces

⁵ Raymond Boudon et Philippe Besnard, *Dictionnaire de la sociologie*, Larousse, Madrid, 2012, P217.

⁶ <http://blog.vadequa.com/la-socialisation-organisationnelle/Samedi,06/02/2016,13h>.

⁷ Raymond Boudon et Philippe Besnard, Op-cit, P 126.

⁸ Le littré, Op-cit,.

éléments matériels et symboliques (notamment la langue) d'une génération à l'autre, la communication peut être envisagée comme la performance de cette culture, c'est-à-dire comme une convocation, dans chaque interaction, des principes fondateurs de la société.⁹

- **Définition opérationnelle :** La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi se rapporter à l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.¹⁰

V. Le Savoir :

- est un ensemble cohérent de connaissance acquise au contact de la réalité ou par l'étude, est une démarche intellectuelle et horizontale, lié aux domaines analytiques et établit sur une réalité observable et mesurable.¹¹
- **Définition opérationnelle :** le savoir est une donnée, un concept, une procédure ou une méthode qui existe à un temps donné hors de tout sujet connaissant et qui est généralement codifié dans des ouvrages de référence. Le savoir ne peut pas se confondre avec un ensemble de connaissances.¹²

⁹ MICHEL Albin, *Dictionnaire de sociologie*, Encyclopaedia universalis, Paris 2007, P 146.

¹⁰ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication> ,Samedi,06/02/2016,13h.

¹¹ <http://www.ledifice.net/7007-1.html>/Samedi,06/02/16,13h15.

¹² <http://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>/Samedi,06/02/16,14h.

6. Les méthodes et les techniques utilisées :

La méthodologie des sciences humaines et sociales s'est développée graduellement depuis la fin du 19^e siècle et différents moyens d'investigation sont apparus d'une discipline à l'autre avec des échanges entre chacune. C'est pourquoi les méthodes et les techniques présentées dans ce chapitre sont transdisciplinaires, c'est-à-dire qu'elles ne sont l'apanage d'aucune discipline en particulier même si certaines sont plus facilement associées à l'une ou à l'autre. Ainsi, la méthode expérimentale est d'usage plus fréquent en psychologie, la méthode historique en histoire, l'observation en situation en anthropologie, le questionnaire et le sondage en sociologie...etc.¹

Le chercheur conçoit d'abord l'objet à créer et choisit ensuite les outils, le choix méthodologique doit être guidé par la définition du problème de recherche et par les possibilités qu'offre chaque méthode ou technique. Notre méthodologie s'appuie sur une démarche qualitative avec un guide d'entretien comme instrument d'investigation, se choix là nous a paru le plus approprié pour appréhender la complexité de notre objet de recherche. Nous avons ensuite choisi d'étudier le processus de transférabilité du savoir via les entretiens semi-directifs suivi une analyse thématique de contenu.²

Notre guide d'entretien s'articule autour de trois thèmes majeurs tiré de l'analyse de la littérature et en relation avec nos questions de recherche.

A. Définition de la technique utilisée :

Dans le choix d'une technique de recherche, des considérations peuvent orienter la décision, des considérations matérielles peuvent réduire l'accessibilité à certaines techniques, que ce soit la nécessité de sortir de la ville, le nombre de personnes qui peuvent collaborer, des contraintes monétaires ou la disponibilité d'un laboratoire. Les habilités personnelles peuvent également faire pencher la balance en faveur d'un procédé. Une personne à l'aise d'un groupe, aimant à s'entretenir en profondeur avec un tiers, ayant le sens de l'organisation ou sachant formuler des questions envisagera plus volontiers l'une ou l'autre des techniques directes. Enfin, l'ampleur de la recherche ou le type de données à recueillir peuvent aussi amener à utiliser tel procédé plutôt que tel autre, ou même mener à la combinaison de

¹ ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 6^{eme} édition, CEC, Canada, 2014, P40.

² Moliner P et al, les représentations sociales, pratique des études de terrain, Presses universitaires de Rennes, 2002, P34.

techniques. Une fois le choix est fait, il s'agit de construire les instruments qui accompagnent le procédé d'investigation retenu.¹

I. L'entretien :

L'entretien d'après ALAIN Blonchet et ANNE Gothman, « l'entretien, comme technique d'enquête, est né de la nécessité d'établir un rapport suffisamment égalitaire entre l'enquêteur et l'enquêté, pour que l'enquêté ne se sente pas comme dans un interrogatoire ».²

L'entrevue de recherche représente un choix approprié quand le problème de recherche amène à recueillir quelques témoignages d'individus ou de groupes en les questionnant finement sur leurs émotions, leurs expériences et leurs conceptions. C'est une technique d'investigation directe, à l'aide de questions dites *ouvertes* parce qu'elles sont formulées pour inviter les informateurs à élaborer leurs réponses. Elle se déroule de façon *semi-directive*, car les thèmes ont été choisis par l'intervieweur, mais les enquêtés sont libres de prendre le temps qu'ils veulent pour répondre et de le faire de la façon qu'ils désirent.³

Alors pour des raisons de pertinence de notre enquête, on a décidé de procéder par des entretiens semi-directifs qui s'avèrent plus appropriés pour notre thématique de recherche qui nécessite le contact direct avec les concernés. Pour une meilleure collecte des informations, on s'est rendu au près des personnes concernés qui sont en nombre de 07 éléments, avec une durée de temps de 20 à 30 min chacun, dont nous avons élaboré notre guide d'entretien, généralement établit après quelques entretiens exploratoires, qui se présent sous-forme de « pense-bête » répertorions les thèmes qui doivent être abordés au cours de l'entretien semi-directif. Le guide comporte une consigne, comme l'entretien non directif. Il peut revêtir une forme plus ou moins détaillée de la liste de trois à quatre grand thème jusqu'à une série d'informations spécifique sur deux ou trois pages. On s'attachera à donner à ce document une présentation qui le rend facile a utilisé, avec des mots clés très apparents.

Dans notre cas le guide comporte 04 Rubriques tirées de notre revue de littérature et en relation directe avec nos hypothèses de recherche :

¹ ANGERS Maurice, op-Cit, P56.

² ALAIN Blonchet et ANNE Gothman, *l'enquête et ses méthodes*, éd Armond Colin, Paris, 2005, P9.

³ ANGERS Maurice, op-Cit, P44.

- Les données personnelles
- La transférabilité du savoir comme outil de motivation des salariés.
- La corrélation entre la transférabilité du savoir et l'intégration.
- La communication comme un rapport favorable pour la transférabilité du savoir.

Dans la première rubrique, on s'intéresse à présenter notre échantillon de la recherche, en décrivons les enquêtés. Cette rubrique porte sur les questions abordant le sexe, l'âge, le statut professionnel, l'ancienneté du poste occupée. Ce choix là nous a paru plus important dans la mesure où il apporte des éléments en relation directe avec notre thème de recherche.

La deuxième rubrique porte sur les questions de la transférabilité du savoir comme outil de motivation des salariés.

La troisième rubrique cherche à savoir et démontrer l'interdépendance de la transférabilité du savoir avec l'intégration des salariés.

Et enfin la dernière rubrique vise à expliquer le rapport de la communication vis-à-vis de la transférabilité du savoir.

II. Choix du terrain d'enquête :

Notre choix d'enquête sur ALCOVEL SPA ne s'est pas établi de façon hasardeuse, mais il est le résultat d'une décision soigneusement pensée. Alors qu'on a été reçu à titre de stagiaire durant deux mois, dont on a abordé le sujet « la transférabilité du savoir », on a constaté que l'entreprise s'est confrontée à un problème majeur qui est celui de la présentation de la relève, cela nous a attiré notre attention à étudier la question et de la relier à notre problématique qui est le rôle de la transférabilité du savoir dans l'entreprise.

A. La pré-enquête :

Dans toute recherche la pré-enquête est une phase très importante et incontournable parce que pendant cette étape: on oriente vers la précision des questions de notre problématique ainsi que la formulation de nos hypothèses, la méthode et la technique suivies qui seront adéquates à notre thème de recherche et aussi recueillir des informations et de connaître la population d'étude, nous avons procédé à une pré-enquête au sein de l'entreprise ALCOVEL SPA d'Akbou. Dans cette étape, nous avons eu la chance d'interroger une partie de l'ensemble des travailleurs ou on a discuté sur des points relatifs à notre thème « la

transférabilité du savoir dans l'entreprise», tout en expliquant que notre objectif a été la collecte des données concernant notre thème de la recherche.

B. Déroulement de l'enquête :

Notre organisme d'accueil est ALCOVEL SPA d'Akbou, qui a répondu favorablement à notre demande de stage qui s'est étalait d'une période de 60 jours, commençant de Janvier à Mars où on a pu s'entretenir avec les travailleurs de l'entreprise qui nous a apportés des éléments de réponse au sujet de notre problématique. Après avoir préalablement établi le guide d'entretien qu'on a présenté à notre promotrice et apporter quelques corrections, on a procédé à nos premiers entretiens.

C. population visée (l'échantillonnage) :

Dans le langage des sciences humaines, une population est un «ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations »¹. Une population donnée se reconnaît donc au moyen d'un critère montrant que ses éléments ont une caractéristique commune ou sont de même nature, il est évidemment possible de construire une population plus complexe, définie à l'aide de plus d'un critère.

Pour que la recherche soit valable et réalisable, il faut déterminer très précisément quelle sera la pop qui sera étudiée afin de savoir si tel ou tel élément en fait partie ou non. Les critères servant à cerner cette population doivent donc être définis.²

Dans la présente étude, l'effectif global de l'entreprise arrêté au 31/12/2014 est de 318 agents dont 107 pré-emplois, dont nous avons prélevé notre échantillon d'enquête qui se définit de 07 Cadres. Il s'agit dans ce thème de relater la pratique de la transférabilité du savoir entre les travailleurs au sein de l'entreprise, le thème requiert d'interroger les différentes catégories de personnes à savoir : les anciens dont l'expérience est supérieure à 10 ans, et les nouveaux dont l'ancienneté est inférieure à 10 ans, exerçant dans ALCOVEL SPA.

¹ GRAWITZ, *Méthodologie des sciences humaines*, DALLOZ, Paris, 2001, P281.

² ANGERS Maurice, op-cit, P98.

Chapitre II :
Concept du savoir dans les
organisations

En abordant la problématique de gestion des savoirs dans les organisations, il serait pertinent de définir l'objet de cette gestion. Qu'est-ce que la connaissance ? Quelle est la différence entre la connaissance et le savoir ? Où se trouvent exactement les connaissances organisationnelles ? Quelles sont les connaissances les plus pertinentes dans le contexte organisationnel du point de vue de leur efficacité et de leur impact sur la performance de l'entreprise ? Nous traiterons de toutes ces questions dans l'ordre suivant. Premièrement, nous allons commencer cette section en présentant quelques définitions du savoir. Deuxièmement, afin de mieux saisir la nature des connaissances organisationnelles, nous ferons un bref retour sur les dimensions épistémologique et ontologique des connaissances. Troisièmement, nous présenterons les typologies des connaissances organisationnelles les plus fréquemment citées dans les écrits. Finalement, nous présenterons l'application de ces caractéristiques génériques des connaissances organisationnelles dans le domaine de la GRH.

1. Définition de la connaissance :

Il faut noter que malgré le nombre impressionnant de publications sur la gestion des connaissances, plusieurs auteurs soulignent l'ambiguïté terminologique existant dans les travaux de recherche. Certains chercheurs n'offrent aucune définition et se contentent d'affirmer que « la connaissance c'est ce qui est connu » ou de souligner tout simplement certaines caractéristiques des connaissances. À l'opposé, il existe tout un courant d'écrits cherchant à définir ce concept et son application dans les organisations. Pour illustrer cette diversité, nous citons ici quelques définitions tirées des écrits sur ce sujet.¹

Selon Bell (1976), le savoir est objectif, il est rattaché à une personne ou à un groupe de personnes et il est sujet à des droits de propriété intellectuelle ou soumis à une autre forme de reconnaissance: « ... that which is objectively known, an intellectual property, attached to a name or a group of names and certified by copyright or some other form of recognition », Cette définition restrictive contraste avec celle « globalisante » donnée par Davenport et Prusak (1998) pour qui la connaissance, c'est l'ensemble des expériences, des valeurs, de l'information prise en contexte et des expertises générées et appliquées par les individus pour évaluer et aborder les nouvelles expériences ou informations. Dans les entreprises, la connaissance existe non seulement sous forme de documents ou de bases de données, mais elle

¹ Jean-Michel, Antoine Prost et autres, Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Ed DEMOS, France, 2000, P33.

est également imbriquée dans les routines, les processus, les pratiques et les normes organisationnels : « Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provide a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the mind of knower. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories, but also in organizational routines, processes, practices, and norms », Comme le notent Tsoukas et Vladimirou (2001) ainsi que Alvesson et Kärreman (2001), il est difficile de saisir le sens de cette définition à cause du nombre de notions mises ensemble et de l'ambiguïté des liens entre elles.¹

En effet, il n'est pas rare de trouver dans les écrits des expressions comme « la gestion de l'information » ou « la gestion de données ». Dans les revues professionnelles et les publications non spécialisées, ces termes sont interchangeable et sont utilisés comme synonymes de « gestion des connaissances ». Pour réduire l'ambiguïté terminologique, les chercheurs font une distinction entre les données, l'information et les connaissances, Ainsi, pour définir la connaissance, nous pouvons commencer par définir ce qui n'en est pas. Plusieurs chercheurs font une distinction claire entre les données, l'information et les connaissances.

Ayant donné une définition formelle au concept de savoir, deux autres clarifications nous semblent pertinentes. Quelle est la différence entre la connaissance et le savoir ? Quel est le lien entre le savoir et le sujet savant ? Pour répondre à ces interrogations, nous présenterons les dimensions épistémologique et ontologique des connaissances.

2. Dimension épistémologique de la connaissance :

Étant donné que la majorité des publications scientifiques provient de sources anglophones, la première subtilité réside dans leur traduction. Ainsi, le terme « knowledge » se traduit par deux mots dans la plupart des langues latines, En français, il est traduit par « savoir » et par « connaissance », ce qui reflète la dichotomie existant entre, d'une part, le « savoir » en faisant référence au rationalisme et au savoir théorique et abstrait et, d'autre part, la « connaissance », laquelle est davantage associée à une démarche empirique et pratique, Cette dichotomie reflète deux traditions épistémologiques distinctes de la pensée occidentale. Tout en étant conscient de l'existence de cette distinction, nous utiliserons, dans le présent travail, les termes « savoir », « connaissances » et « knowledge2 » comme des synonymes et

¹ Jean-Michel, Antoine Prost et autres, Op. Cit, P56.

Chapitre II : Concept du savoir dans les organisations

préciserons, le cas échéant, si nous référons à la dimension théorique ou empirique des connaissances.

Le débat sur la genèse de la connaissance remonte aux origines de la civilisation occidentale. Nonaka et Takeuchi (1995) résument l'évolution du concept du savoir de la Grèce antique jusqu'à nos jours. Les réflexions de Platon et d'Aristote sur les origines de la connaissance ont donné naissance à deux traditions épistémologiques qui traversent l'histoire de la pensée occidentale et trouvent leur application dans les théories organisationnelles. Selon Platon, le savoir est obtenu par le raisonnement de l'homme. Les partisans de cette approche croient à l'existence du savoir universel, sans preuves, sur lequel reposent tous les autres savoirs. Ce savoir est le résultat d'un processus mental. Aristote, quant à lui, est plutôt d'avis que le savoir naît du contact humain avec le monde extérieur. Selon la vision aristotélicienne, l'homme ne peut acquérir de connaissances sur le monde extérieur qu'en utilisant ses expériences sensorielles. L'influence de ces deux approches épistémologiques est omniprésente aujourd'hui dans les travaux scientifiques, y compris dans les disciplines liées à la gestion des organisations.¹

Malgré l'opposition existant entre eux, la philosophie occidentale a toujours cherché à rapprocher ces deux postulats fondamentaux. Plusieurs auteurs affirment qu'il ne s'agit pas de deux visions totalement opposées, mais plutôt d'un continuum. Une des premières tentatives de réconciliation des deux traditions épistémologiques se retrouve dans la définition kantienne du savoir. Selon Kant, le savoir est « la croyance vraie et justifiée » (justified true belief) qui « résulte de l'analyse systématique de notre expérience sensorielle de la réalité ». Plus tard, le courant phénoménologique (Husserl, 1991) liera les deux approches par le processus de l'action humaine.

En revenant aux deux perspectives dominant notre champ d'études, nous pouvons dire que la conception des connaissances organisationnelles selon les économistes relève de ce que Cook et Brown (1999) qualifient d'« épistémologie de la possession ». L'épistémologie de la possession considère la connaissance comme étant un objet possédé par une entité économique (organisation ou individu). C'est, selon Nelson et Winter (1982), un objet en soi, statique, qui existe dans l'esprit humain ou dans les « routines organisationnelles ». Le plus important ici est le caractère indigène du savoir. L'épistémologie de la possession s'identifie clairement à la démarche rationnelle cartésienne. Cette vision s'oppose à « l'épistémologie de pratique », fondée sur le postulat selon lequel la connaissance n'est pas donnée, mais

¹ Drucker, Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle, DUNOD, Paris, 1993, P 192.

s'acquiert plutôt par l'action humaine, ce qui l'associe davantage à la démarche empirique. Selon Cook et Brown (1999), ces deux dimensions épistémologiques ne sont pas mutuellement exclusives, mais plutôt complémentaires.

Parallèlement avec la problématique de l'origine de la connaissance, les chercheurs ont soulevé la question du sujet connaissant. Ceci nous renvoie à la dimension ontologique de la connaissance.¹

3. Dimension ontologique de la connaissance :

La dimension ontologique cherche à déterminer « l'entité connaissante ». Les écrits scientifiques distinguent trois niveaux de connaissance. Selon certains chercheurs, les connaissances n'existent qu'au niveau individuel ; d'autres chercheurs défendent l'idée d'un savoir collectif. Finalement, Nelson et Winter (1982) évoquent l'idée des connaissances structurelles, totalement dépersonnalisées. Entre ces trois positions, il existe une multitude d'approches plus nuancées. Entre autres, il existe un corpus d'écrits relatif aux groupes de travail, aux communautés de pratique, aux réseaux sociaux internes et externes d'une organisation. Toutes ces entités sont considérées comme étant capables d'apprendre, de connaître et de produire des connaissances nouvelles. Dans cette section, nous présentons les défenseurs de ces approches.²

3.1 Savoir comme phénomène individuel :

Selon le postulat fondamental de cette approche, toute connaissance rigoureuse provient du cerveau humain. Par conséquent, les adeptes de cette approche partagent l'idée selon laquelle les connaissances organisationnelles sont fondées sur l'apprentissage et les connaissances individuelles des agents qui composent l'organisation. Cette idée est bien résumée par Simon (1991) dans la citation suivante : « [...] all learning takes place inside individual human heads; an organization learns in only two ways : (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have », Rappelons que les premiers travaux portant sur le processus d'apprentissage organisationnel proviennent de la psychologie cognitive et mettent l'accent sur la production des pensées, des perceptions, des croyances et des interprétations. Selon la théorie de l'apprentissage individuel, l'apprentissage a lieu quand l'individu acquiert une

¹ Drucker, Op. cit, P198.

² SENGE, The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York, NY, 1990, P154.

Chapitre II : Concept du savoir dans les organisations

nouvelle information ou un nouveau savoir qui renforce les modèles mentaux lui servant de guide de comportement. Selon Nicolini et Mezner (1995), la théorie cognitive de l'apprentissage privilégie la connaissance théorique, abstraite et conceptuelle, ce qui implique la possibilité de « stocker » les connaissances dans des livres, des bases de données ou dans l'esprit d'individus ainsi que celle de les transférer d'un individu à un autre, Ceci pose un problème de transfert de connaissances entre les niveaux individuel et organisationnel. Comme l'écrit Elkjaer (2003), au niveau individuel « [...] l'apprentissage fait référence au changement de structures cognitives. L'apprentissage est une activité spécifique qui se réalise à travers l'acquisition de connaissances générales et abstraites initiée par une discontinuité. Le problème reconnu de l'apprentissage organisationnel dans une perspective individuelle tire son origine de la dissociation existant entre individu et organisation et peut être posé en ces termes : comment transformer l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel ? »

Tout en insistant sur le rôle prépondérant de l'individu dans la production des connaissances au sein des organisations, les travaux de recherches soulèvent un doute à l'égard de cette argumentation. La critique de l'homme rationnel par Herbert Simon (1958) porte à croire que, premièrement, la contribution d'un individu seul et isolé risque de ne pas bien servir l'organisation; deuxièmement, cet auteur soulève la question des facteurs sociaux, économiques ou institutionnels pouvant influencer sur les frontières de la rationalité individuelle. Cette critique fut développée à l'occasion de travaux ultérieurs. Entre autres, des chercheurs se sont intéressés à l'impact du contexte socioculturel ainsi qu'à celui du cadre institutionnel sur le processus décisionnel, ce qui impliquait la remise en question de la conception de l'individu rationnel et libre de toute contrainte externe. Même si cette vision extrême fut graduellement remplacée par une vision plus nuancée (postulant que l'apprentissage organisationnel a lieu dans la mesure où les individus, tout en préservant leur identité, évoluent sous l'influence de l'identité socio-organisationnelle, l'individu est toujours considéré le seul et unique détenteur de la connaissance.¹

3.2 Savoir comme phénomène collectif :

La conception du savoir organisationnel comme phénomène individuel fut contestée par l'émergence de l'approche fondée sur la logique collective des connaissances. Comment l'organisation assure-t-elle sa pérennité et la continuité de ses opérations après le départ

¹ Revue française de gestion, (Management des savoirs), Vol 30, N° 149, LAVOISIER, France, Mars-Avril, 2004, P38.

d'individus détenteurs de connaissances ? Telle est la question de base qui inspire les chercheurs s'identifiant à cette approche. Une des plus remarquables tentatives de réponse apportées à cette question appartient à Weick et Roberts (1993). Ces auteurs présentent l'esprit collectif (collective mind) comme un système d'actions interdépendantes et attentionnées (heedful interrelations of actions) au sein d'un système social. Les acteurs de ce système agissent tout en sachant que le système est composé de leurs propres actions connectées avec celles des autres et ces actions sont subordonnées selon une logique particulière. Le degré d'attention portée à ces interrelations influence la compréhension des événements se produisant au sein de l'organisation et, de ce fait, permet de réduire le nombre d'erreurs. Donc la contribution, la représentation et la subordination des actions représentent une entité distincte de l'individu. Cette entité est l'esprit collectif.

Selon plusieurs auteurs, ce système d'interactions existe dans toutes les organisations et c'est le besoin perçu par l'organisation qui expliquerait les différents stades de développement d'un tel système. Weick et Roberts (1991) développent le concept de l'esprit collectif en s'appuyant sur certains travaux antérieurs qui mettent en valeur le système de mémoire transactionnelle existant dans l'entreprise et fondé à la fois sur l'interdépendance des personnes et sur les connexions existant entre les comportements individuels dans une situation donnée. Pour illustrer la logique de ces connexions entre les employés, Sandelands et Stablein (1987) utilisent l'exemple du fonctionnement du cerveau, dans lequel les neurones s'échangent entre elles des concepts et des idées sans instruction formelle. Ainsi, le savoir collectif correspond à cette capacité d'agir propre à une collectivité œuvrant au sein d'une organisation sans qu'il y ait toujours une description ou un guide de comportement pour faire face à une problématique nouvelle. Les écrits distinguent quelques niveaux auxquels le savoir collectif peut se développer. Il s'agit de d'une organisation, d'un groupe de travail, d'une communauté de pratique et d'un réseau intra ou inter-organisationnel.¹

3.3 Savoir comme phénomène structurel :

À la différence de l'esprit collectif de Weick et Roberts (1991), Nelson et Winter (1982) affirment que l'organisation elle-même peut être le sujet connaissant, les connaissances étant alors dissociés des individus qui la composent. Tel qu'ils l'expliquent, la possession de connaissances techniques est un attribut de l'entreprise qui n'est pas nécessairement réductible à la connaissance possédée par les individus.

¹ Revue française de gestion, op.cit. P44.

Chapitre II : Concept du savoir dans les organisations

Nelson et Winter avancent l'idée que les connaissances se situent dans la mémoire de l'entreprise. La mémoire de l'entreprise se définit par la « routinisation » des activités organisationnelles. Les « routines organisationnelles » désignent l'ensemble des activités régulières effectuées quotidiennement au sein de l'entreprise. Les activités par lesquelles une organisation établit les spécifications afférentes à ses produits et équipements ou ses politiques et procédures d'embauche, d'investissement ou de recherche et développement constituent des exemples de « routines organisationnelles ». Selon Nelson et Winter (1982), ce sont ces routines qui contiennent les connaissances, qui persistent à travers le temps, qui déterminent le comportement de l'organisation et qui permettent à l'organisation de s'ajuster aux changements dans l'environnement.¹

Selon la même logique, certains chercheurs affirment que les connaissances organisationnelles se situent non seulement dans les dispositifs internes de l'entreprise, mais également dans le réseau externe dont l'organisation fait partie. Dans ce cas, l'EM peut bénéficier des connaissances développées dans les unités de recherche et développement ou dans des réseaux de connaissances locaux. L'implantation des EM dans des « districts industriels » ou au sein de « grappes industrielles » donne à l'entreprise accès à des connaissances de pointe développées localement.

En résumé, nous pouvons dire que les dimensions épistémologique et ontologique nous renvoient à l'objet de la connaissance et au sujet connaissant, respectivement. Ces deux dimensions sont propres à tout acte d'acquisition de connaissance, sans égard à son domaine d'application. En s'appuyant sur ces deux dimensions fondamentales, les chercheurs ont développé des classifications plus nuancées, davantage applicables à la pratique organisationnelle.²

¹ Birkinshaw, J. *Why is knowledge management so difficult*, Business strategy review, 2001, P132.

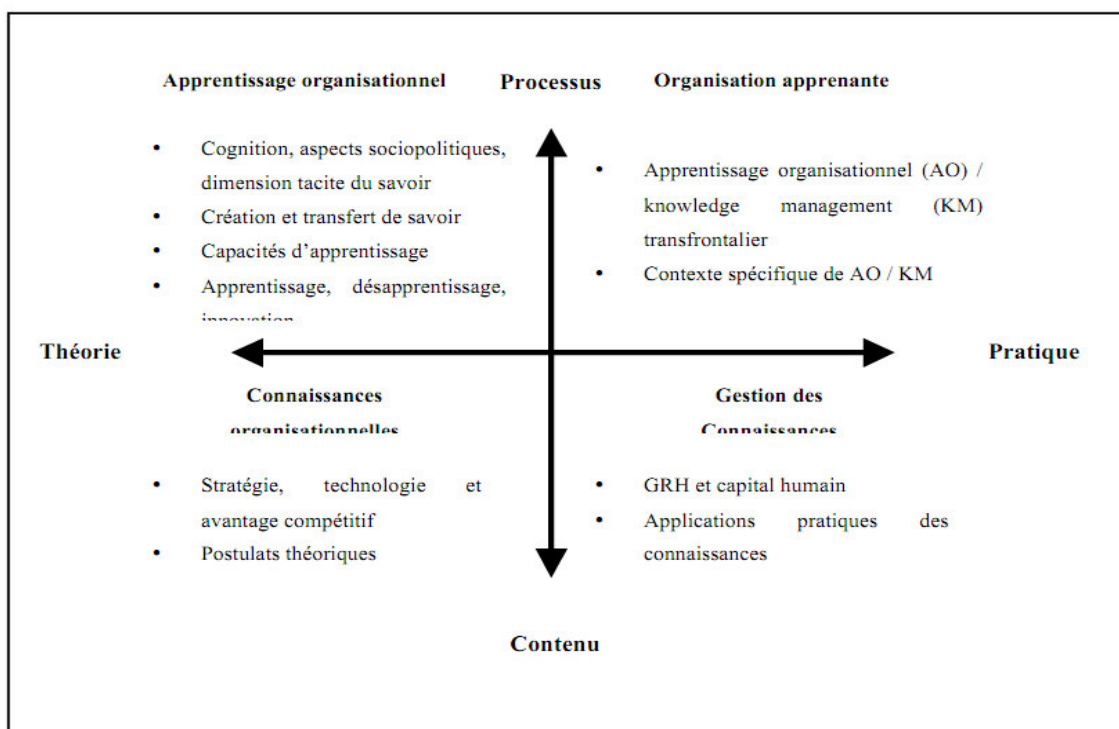
² Ibid, P141.

Chapitre III :
Naissance et évolution du
champ d'étude

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

Malgré l'importance croissante des connaissances dans les organisations soulignée par plusieurs auteurs, l'expression « gestion des connaissances » est relativement récente. Depuis une dizaine d'années, cette expression a gagné en popularité grâce à des publications dans des revues scientifiques, des livres, des magazines et des journaux destinés au grand public. La consultation de ces publications risque d'induire le lecteur en erreur puisque, parallèlement au concept de « knowledge management », il sera confronté à une multitude d'expressions telles que « apprentissage organisationnel », « organisation apprenante », « connaissances organisationnelles », « entreprise intelligente », « travailleurs du savoir » et bien d'autres. Comme le remarquent Alvesson et Kärreman (2001), le « knowledge management » constitue plutôt une expression parapluie englobant tant les courants académiques, notamment les recherches sur les systèmes d'information, l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la gestion stratégique, que les « boîtes à outils » de « knowledge management » vendues par les firmes de consultants. Le schéma proposé par Easterby-Smith et Lyles (2003) que nous reproduisons ici intègre la majorité des concepts que l'on retrouve dans les écrits portant sur la gestion des connaissances.¹



¹ Drucker, Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle, DUNOD, Paris, 1993, P288.

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

Figure 1 : Champ disciplinaire de gestion des connaissances (Easterby-Smith et Lyles, 2003).

Les écrits identifient deux grandes perspectives qui se distinguent par la façon de voir les connaissances. La perspective processus se concentre sur les mécanismes d'apprentissage ou le processus d'acquisition des connaissances. La perspective contenu, quant à elle, traite le savoir comme un objet statique et s'intéresse surtout aux caractéristiques de cet objet. À l'intérieur de chacune des perspectives, nous pouvons clairement distinguer des travaux théoriques et descriptifs qui cherchent à comprendre et expliquer le phénomène. Dans ce sens, l'apprentissage organisationnel et les connaissances organisationnelles sont des concepts bien établis qui permettent d'analyser et de comprendre le concept du savoir et le rôle de ce dernier dans l'entreprise. Pour ce qui est de l'« organisation apprenante » et du knowledge management, il s'agit de deux courants davantage normatifs et orientés vers la pratique.¹

1. Concept de gestion de connaissance :

Le concept de gestion des connaissances est apparu dans les écrits vers la fin des années 1990 et a très vite gagné en popularité parmi les entreprises qui, après toute la rhétorique portant sur la société du savoir, cherchaient à rendre plus efficace le processus de création et de circulation des connaissances au sein des organisations. Plusieurs approches théoriques, provenant essentiellement de l'économie, mais aussi de la sociologie, de la psychologie et de la théorie des organisations soulignent l'importance des connaissances organisationnelles. Avant de présenter les approches théoriques qui ont influencé le concept de gestion des connaissances, regardons comment les chercheurs définissent ce phénomène.

L'idée initiale, selon laquelle les connaissances peuvent être gérées, se fonde sur la notion des connaissances objectives et distinctes de l'individu. Premièrement, tant qu'il s'agit d'un objet distinct, il est possible de le créer ou de le reproduire, de l'accumuler et de le transférer d'une unité à une autre. Deuxièmement, un autre point important qui ressort des définitions recensées est la possibilité, voire la nécessité, de transférer et de réutiliser les connaissances à l'échelle de l'entreprise. Dans le tableau qui suit nous présentons quelques définitions de l'expression « gestion des connaissances » que l'on retrouve dans les écrits.²

¹ SENGE, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York, NY, 1990, P213.

² IBID. P 220.

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

Auteurs	Définition
Bassi (cité dans Vera et Crossan, 2003)	« ... the process of creating, capturing, and using knowledge to enhance organizational performance. »
O'Learey (cité dans Vera et Crossan, 2003)	« ... the formal management of knowledge for facilitating creation, access, and reuse of knowledge, typically using advanced technology. »
Foss et Mahnke (2003)	« ...a set of management activities aimed at designing and influencing processes of knowledge creation and integration including processes of sharing knowledge.»

Davenport et <i>al.</i> , (2001)	« ... the capability to aggregate, analyze, and use data to make informed decisions that lead to action and generate real business value. »
Quintas (2001)	« ... any processes and practices concerned with the creation, acquisition, capture, sharing and use of knowledge, skills and expertise. »
Birkinshaw (2001)	« Knowledge management can be seen as a set of techniques and practices that facilitates the flow of knowledge into and within the firm. »
Liebowitz et Wilcox (1997)	« ... the ability of organization to manage, store, value, and distribute knowledge. »

Tableau 1 : Définitions de l'expression « gestion des connaissances ».

Comme nous le voyons par ces définitions, la majorité des auteurs définissent la gestion des connaissances comme étant un processus de création, d'identification et de circulation des connaissances au sein de l'entreprise. Notons que certaines définitions présentées, incluent spécifiquement le transfert de connaissances parmi les dimensions importantes du « knowledge management »¹. Quels sont les postulats théoriques afférents à cette approche ?

¹ Birkinshaw, J. Why is knowledge management so difficult, Business strategy review, 2001, P 118.

2. Postulats théoriques :

Comme nous l'avons déjà mentionné, les connaissances sont reconnues depuis fort longtemps comme un facteur important du processus de production. Sans faire l'histoire complète de la science économique, notons que c'est surtout à partir du début du XXe siècle que le concept du savoir y fut explicitement introduit et ce, grâce aux travaux de l'école autrichienne. Deux représentants de cette école, Joseph Schumpeter (1954) et Frederik Von Hayek (1945) ont établi les fondements théoriques de la «société du savoir».

Parmi les travaux théoriques plus récents, trois contributions ont particulièrement marqué le développement du concept de connaissances dans les organisations. Il s'agit de (1) la théorie évolutionniste de la firme (evolutionary theory of the firm) de Nelson et Winter (1982) ; (2) la théorie de la firme fondée sur les ressources (resource-based theory of the firm) formulée par Barney (1991) ; et finalement (3) la théorie de la firme fondée sur les connaissances (knowledge-based view of the firm) avancée par Spender et Grant (1996). Nous présenterons brièvement chacune de ces approches théoriques. Notons que les deux premières approches viennent de l'économie et que la troisième est davantage liée à la théorie des organisations et, plus particulièrement, aux écrits stratégiques.¹

A. Théorie évolutionniste de la firme :

Un courant théorique qui a grandement influencé les recherches sur la gestion des connaissances est la théorie évolutionniste de Nelson et Winter (1982). Selon ces auteurs, chaque entreprise possède, à tout moment de son existence, un certain nombre de capacités (capabilities) et de règles de fonctionnement et de prise de décisions. Ces capacités et ces règles évoluent et changent avec le temps. Ces changements sont causés par des événements imprévus ou par une action délibérée visant à résoudre un problème donné. Finalement, une sélection naturelle se fait au sein du marché, sélection par laquelle les firmes les plus profitables survivent, alors que les autres se voient éliminées. Les « capacités organisationnelles » constituent le concept-clé de la théorie évolutionniste de la firme. Les auteurs s'inspirent de l'approche behavioriste et font un parallèle entre les compétences (skills) individuelles (définies comme la « séquence des comportements ordonnés qui sont

¹ Barney, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 1991, P268-275.

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

efficaces par rapport aux objectifs établis dans un contexte donné » et les capacités (capabilities) organisationnelles ou bien les « routines ». Nelson et Winter définissent très largement ces dernières en affirmant qu'il s'agit des programmes, des modèles de comportement ou d'actions répétitives ainsi que des compétences individuelles au sein d'une organisation constituant la source principale de continuité dans le comportement de la firme. Selon Nelson et Winter (1982), les routines constituent la mémoire organisationnelle car les organisations ne « s'en souviennent » qu'en les mettant en application. L'entreprise assure sa pérennité et se développe grâce à la stabilité (voire même la rigidité) des routines pendant une certaine période de temps. Finalement, les routines peuvent devenir un objet de reproduction et d'imitation pour les autres organisations, la firme perdant alors son avantage concurrentiel.

B. Théorie des ressources organisationnelles :

En se questionnant sur les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, Barney (1991) analyse les ressources internes de la firme pouvant procurer un tel avantage. Son approche est enracinée dans la théorie évolutionniste de la firme. En se basant sur les mêmes postulats économiques que ceux adoptés par Nelson et Winter (1982), Barney (1991) rapproche la théorie évolutionniste du champ de la gestion stratégique. À la différence de la vision déterministe de la stratégie prônée par Porter (1991), qui insiste sur l'analyse de l'environnement externe, Barney met explicitement en valeur les ressources internes de l'organisation. Par ces ressources, l'auteur entend tous les actifs en termes de capacités et de processus organisationnels, d'information, de connaissances des employés etc., permettant à l'organisation de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies pour dépasser les concurrents. Les ressources mentionnées sont classées en trois grandes catégories. Tout d'abord, ce sont les ressources liées au capital matériel qui comprend la technologie et les équipements utilisés par la firme, ses installations, son emplacement physique et l'accès aux matières premières. Le deuxième groupe de ressources est lié au capital humain composé de l'expérience, de la formation, de l'intelligence et du jugement des employés et des gestionnaires de l'organisation. Finalement, parmi les ressources associées au capital organisationnel, Barney inclut la structure et le processus de prise de décision, le système de planification ainsi que les mécanismes de contrôle et de coordination de l'entreprise. Selon l'auteur, la firme peut avoir un avantage compétitif durable (sustained competitive advantage) sur ses compétiteurs si ses ressources organisationnelles remplissent les conditions suivantes. Premièrement, les ressources doivent être importantes (valuable). Cette importance doit se traduire par la

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

capacité de générer des stratégies permettant à la firme d'être plus efficace et efficiente en neutralisant les menaces et en exploitant pleinement les opportunités offertes par l'environnement externe. La deuxième condition que doivent remplir les ressources est liée à leur rareté. Si plusieurs organisations possèdent des ressources permettant d'élaborer des stratégies concurrentielles efficaces, il ne s'agit plus d'un avantage compétitif. Troisièmement, les ressources doivent être relativement difficiles à imiter (imperfectly imitable resources). Cette difficulté peut découler d'un ou de la combinaison de plusieurs des facteurs suivants. D'abord, ce peut être les conditions historiques, spatiales et temporelles uniques dans lesquelles se trouve l'entreprise.¹

Ensuite, ce peut être l'ambiguïté causale (casual ambiguity), qui fait référence à l'impossibilité de comprendre les liens entre les ressources de la firme et son avantage compétitif. Enfin, la complexité sociale (social complexity) empêche également l'imitation des ressources. Dans ce cas, il s'agit de phénomènes sociaux qui échappent au contrôle et à l'influence systématique de l'entreprise. La quatrième condition que doivent remplir des ressources afin d'assurer un avantage compétitif à l'entreprise est la difficulté de substitution d'une ressource par une autre.

C. Théorie de la firme fondée sur les connaissances :

En ce qui concerne la théorie de la firme fondée sur les connaissances, il s'agit d'un courant théorique en émergence. Selon les adeptes de cette approche, il reste encore beaucoup de concepts et de notions à définir et à préciser. Tout de même, il s'agit d'une approche mettant explicitement l'accent sur les connaissances organisationnelles, leurs caractéristiques et leur rôle stratégique au sein des organisations contemporaines.²

Les postulats essentiels de la théorie des ressources formulée par Barney (1991) furent repris par Grant (1996) et Spender (1996) pour développer la théorie de la firme fondée sur les connaissances (knowledge-based theory of the firm). En acceptant les postulats de Barney, ces auteurs définissent les capacités organisationnelles comme étant l'ensemble des connaissances de la firme. Comparativement à la vision de Barney, cette approche tente de préciser ce qui constitue les connaissances et quelles sont les connaissances les plus utiles dans un contexte organisationnel. Donc, les connaissances constituent cet actif intangible qui

¹ Nelson, R., & Winter, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Mass. : Belknap Press of Harvard University Press, 1982, P302.

² Nelson, R., & Winter, Op-cit, P260.

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

devient la pierre angulaire de l'avantage compétitif durable. En proposant une telle vision, Grant (1996) identifie des caractéristiques particulièrement importantes des connaissances organisationnelles et souligne que ces connaissances sont possédées essentiellement par les individus qui composent l'organisation. Conséquemment, le premier rôle de l'organisation consiste à créer des conditions permettant d'intégrer ces connaissances individuelles dans le processus de production. Le deuxième rôle de l'organisation consiste à « entreposer » les « routines » qui contiennent les connaissances des membres de l'organisation. Une telle conception a des implications importantes au niveau de la structuration de la firme. Selon Grant, l'approche fondée sur les connaissances s'oppose aux modèles bureaucratique et informationnel (information-processing model) qui dominent la théorie organisationnelle en ce moment. Ceci explique la remise en question de la structure hiérarchique traditionnelle et du processus de prise de décisions correspondant à ce type de structure. Comme le montrent certaines observations empiriques, les entreprises du savoir ont tendance à réviser l'organisation du travail et les structures organisationnelles en favorisant la décentralisation, le travail en équipe et l'autonomisation (l'empowerment) des employés.¹

Une autre contribution dans le développement de la théorie de la firme fondée sur les connaissances appartient à Spender (1996) qui, à la différence de Grant, voit la firme non seulement comme un lieu de mise en application des connaissances individuelles, mais également comme une entité qui les génère. Spender (1996) souligne le caractère réductionniste de la théorie des ressources et de l'approche évolutionniste et propose une conception de la firme basée sur la théorie des systèmes sociotechniques. Cette théorie s'appuie sur la philosophie constructiviste de John Dewey (1975) pour qui la connaissance, sans jamais être statique, n'apparaît que dans l'action humaine. La connaissance est d'abord un processus de connaître ; elle est par la suite l'application de ce qui est connu à la résolution d'un problème quelconque.²

Pour résumer cette section, nous pouvons dire que la perspective économique de la gestion des connaissances est quelque peu réductionniste. En revenant à la matrice qui présente notre champ d'études, nous voyons que la conception économique des connaissances assimile ces dernières aux autres actifs de l'organisation ; c'est-à-dire que la connaissance est un objet en soi, qu'elle est statique et identifiable, ce qui permet de la déplacer facilement au

¹ Ibid. P 273.

² Barney.J, Op-cit, P183.

Chapitre III : Naissance et évolution du champ d'étude

(Transférabilité du savoir)

sein de l'organisation. En ce qui concerne la théorie de la firme fondée sur les connaissances, son principal mérite revient, à notre avis, au fait qu'elle reconnaît explicitement l'existence des différents types de connaissances organisationnelles et qu'elle met l'accent sur le processus de création et de circulation du savoir au sein de l'organisation. Même s'il s'agit d'une perspective théorique en développement, elle permet de reconsidérer plusieurs processus et pratiques organisationnelles.

Chapitre IV :
Les connaissances et
savoirs source de richesse
du XXI^e Siècle

1. Histoire et sociologie du savoir :

Les savoirs existent, dans une société donnée, à travers des groupes sociaux particuliers, des professions spécifiques. À partir du cas de l'histoire, en quoi cette insertion sociale des savoirs influence leur constitution. Cependant, avant d'entreprendre cette étude, je ne tentais de situer le moment présent dans une temporalité plus longue. C'est pourquoi je voudrais réfléchir d'abord sur la façon même dont nous pensons aujourd'hui de la question du savoir.

A. La conception du savoir dans la société :

La conception du savoir est en quelque sorte « objectivée », « réifiée ». Prenons l'articulation de cette session, elle est très claire : première journée, la construction du savoir ; seconde journée, la transmission du savoir. Cela implique qu'il y ait des objets nommés savoirs qui font l'objet d'une construction, puis d'une transmission. Cette conception inspire manifestement notre fonctionnement social puisque nous sommes convaincus, par exemple, que les techniques sont des applications de science et que l'enseignement est une transmission des savoirs.

Malheureusement, cette conception est fautive. Les techniques ne sont pas déduites des savoirs ; il arrive même qu'elles préexistent, et parfois très longtemps, aux savoirs qui vont leur donner une justification. Par exemples. L'aspirine guérit un certain nombre de maux sans qu'une théorie, à ma connaissance, n'explique scientifiquement pourquoi elle le fait. Pourtant, nous concevons la technique comme une application de la science. Une technique qui ne repose pas sur une science ne vaut rien à nos yeux. Cette idée, profondément ancrée dans notre société, explique l'une des particularités de la France par rapport à l'Allemagne ou à la Grande-Bretagne : la formation scientifique poussée des cadres dans nos industries. La majorité de nos cadres sortent d'une grande école et entrent directement comme cadres dans l'entreprise. En Allemagne, plus de 60% des titulaires d'un diplôme d'ingénieur ont reçu une formation d'ouvrier qualifié ; en Grande-Bretagne, les deux-tiers ont été formés sur le terrain.

Cette conception selon laquelle les techniques se déduisent des sciences appliquées, qui se déduisent elles-mêmes des sciences fondamentales, donne aux mathématiciens une place privilégiée. Dans la genèse d'un certain nombre de découvertes modernes, le savoir-faire technique des savants a joué un rôle décisif. Il y a certes des découvertes scientifiques qui naissent de la théorie, mais on oublie trop les expérimentateurs pragmatiques.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

On définit souvent l'enseignement comme une transmission des savoirs : son rôle serait de transmettre des savoirs savants qui existent en dehors de lui. Passons sur la difficulté d'appliquer cette conception de l'enseignement au temps où les savoirs savants n'étaient pas constitués : traduire ou approfondir à faire un discours latin n'est pas transmettre un savoir. Pour penser l'enseignement comme transmission de savoirs, on a dû forger une notion nouvelle, celle de transposition didactique qui rend compte de l'écart entre les savoirs et ce qui enseigne dans les classes.¹

B. L'invention des disciplines scolaires :

Cette idée fausse qu'il y a des savoirs, qu'une fois construits, ils existent indépendamment de la construction qui leur a donné naissance, et qu'ensuite ils s'appliquent ou qu'ils se transmettent est typiquement française. Elle remonte, aux XVII^e et XVIII^e siècles, mais on pensait alors que les différents savoirs présentaient une certaine unité, et qu'il était possible de les rassembler en un seul volume comme *l'Encyclopédie de Diderot*, un dictionnaire raisonné d'un ensemble des sciences, des arts et des métiers. Les vrais savoirs n'étaient d'ailleurs pas entièrement dissociés des pseudo-savoirs ou faux-savoirs. Les hommes de savoir ne constituent pas encore un groupe professionnel particulier. Il faut attendre le XIX^e siècle pour que les savoirs commencent à s'émanciper et à s'autonomiser et à poser des problèmes justement à cause de leur croissance qui devient exponentielle.

C'est, d'une part, la classification des sciences. Le problème apparaît quand la multiplication des savoirs oblige à les ordonner. Il est au cœur de la philosophie positive de Comte (1830-1840), mais il parcourt tout le XIX^e siècle. La structuration des disciplines scolaires résulte d'une évolution parallèle, Annie Burter l'a bien montré à partir d'une interrogation sur l'histoire enseignée au Grand Siècle. La question naît de la contradiction entre des ouvrages également savants qui conclurent, les uns, qu'on l'enseignait, et les autres qu'on l'enseignait pas.

C. L'invention des chercheurs :

Au XX^e Siècle, le savoir prend de plus en plus d'autonomie et s'affirme comme enjeu social. L'on voit apparaître alors une nouvelle profession : des spécialistes de la découverte des savoirs ! Des savoirs nouveaux ! Les chercheurs. Le chercheur est un personnage inconnu

¹ Jean-Michel, Antoine Prost et autres, Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Ed DEMOS, France, 2000, P28, 29.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

au XIX^e Siècle. Le XIX^e Siècle connaît l'inventeur, un amateur éclairé qui « bricole », et l'explorateur, la figure ancienne du chercheur en ethnologie ou en géographie. On peut dater l'apparition du chercheur en 1930, avec la création de bourses de chercheur par le Conseil supérieur de la recherche scientifique. L'un des premiers bénéficiaires de ces bourses a été précisément Frédéric Joliot, qui était normalement indigne de devenir un vrai savant puisqu'il ne sortait pas de l'école normale supérieure et n'avait pas l'agrégation.

Le chercheur c'est un personnage qui va prendre de l'importance dans notre société, ce qui renvoie à la sacralisation du savoir dans les sociétés. Le premier statut du CNRS date de 1959, et l'apogée de l'exaltation du savoir dans la société, ce sont des événements de 1968. Nous n'avons pas prêté suffisamment d'attention au discours que tenaient alors les révolutionnaires. Pour eux, le vrai enjeu politique, dans la société qui émergerait, n'était plus possession du capital, mais du savoir. Les événements de 1968 déclassent le capital comme source du pouvoir, au profit du savoir.

Le prestige du chercheur est toujours aussi évident, peut-être pas dans toutes les disciplines. On compte aujourd'hui 25 000 chercheurs au CNRS ; il faut leur ajouter autour de 65 000 professeurs et maîtres de conférences des universités, qui sont aussi des chercheurs. Mais le prestige du chercheur est construit sur un déplacement qui efface ou masque les conditions concrètes de production des savoirs. Dans le chercheur on voit le savant, et l'on oublie qu'il est un homme, pris dans les réseaux sociaux : il est dans un laboratoire, avec des collègues, des amis et ennemis, avec surtout des moyens que la société lui fournit, et sans lesquels il ne produirait probablement pas de savoir nouveau ou en tout cas pas les mêmes. L'autonomisation progressive des savoirs et des producteurs de savoir masque la dépendance des savoirs de leurs conditions concrètes de production.¹

2. Management des savoirs :

L'expression « management des savoirs » peut paraître paradoxale, tout d'abord, les savoirs comparativement aux ressources matérielles, semblent moins contrôlables parce que plus évanescents. Comment en effet parvenir à gérer une chose aussi insaisissable, que le savoir ? Une autre source de paradoxe apparent est que les savoirs sont, en première approximation, fortement associés à des individualités alors que le management évoque des règles et des procédés organisationnels. Or, on peut également imaginer que ceux qui

¹ Jean-Michel, Antoine Prost et autres, **Op-cite**, P30, 32,34.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

détiennent du savoir sont plutôt en position de force et, en tout état de cause, répugneraient à être dirigés, gérés, contraints dans des règles générales moyennes ou standard. Pourtant, il est de plus en plus communément admis que les savoirs doivent être gérés comme les sources matérielles. L'idée étant même de plus en plus acquise que c'est là que réside désormais la clé de la compétitivité des entreprises.¹

A. Raison d'être du management des savoirs :

De multiples raisons sont évoquées pour expliquer l'engouement des entreprises, depuis maintenant plus d'une décennie, pour le management des savoirs. Toutes se traduisent par la nécessité de puiser dans les savoirs disponibles « à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation », ou d'en créer de nouveaux (seul ou en partenariat avec d'autres). Puiser dans les savoirs disponibles est un principe de sagesse et d'économie de base.

Créer de nouveaux savoirs et souvent inévitable pour s'adapter à des contextes changeant. Or, les environnements des entreprises deviennent de plus en plus dynamiques, instables, complexes, et imprévisibles. Les recettes traditionnelles ne suffisent pratiquement plus nulle part à assurer le succès. Au contraire il faut constamment réviser les savoirs, les actualiser et, les abandonner pour d'autres. La démarche d'apprentissage devient alors une tâche jamais aboutie, jamais achevée. Il faut fréquemment créer de nouveaux savoirs. La popularité toujours forte des démarches de veille stratégique. Le développement récent du « benchmarking », l'attention forte ou croissante aux notions d' « entreprises apparentes », ou de « capacités d'absorption » (de savoirs) sont autant de signes provenant des entreprises qui montrent l'actualité du management de savoir.²

Détaillons à présent quelques-unes des raisons invoquées pour expliquer cette actualité. L'intensification de la concurrence dans quasiment tous les secteurs d'activités et son corollaire qui est la plus grande urgence de fréquemment- voire constamment- innover est une première raison d'augmentation du rôle des savoirs dans la gestion des organisations. Les réductions d'effectifs – notamment dans les services fonctionnels – obligent les entreprises à une gestion plus attentive (des savoirs) des ressources humaines disponibles. L'augmentation de la rotation du personnel ou l'abaissement du temps de présence des personnels dans l'entreprise (temps partiel, préretraite, abaissement de l'âge de la retraite....) sont d'autres

¹ Revue française de gestion, (Management des savoirs), Vol 30, N° 149, LAVOISIER, France, Mars-Avril, 2004, P13.

² Ibid, P16.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

phénomènes également susceptibles de provoquer dans les entreprises le même réflexe de pressurage maximal. Sécurité oblige, ce mouvement de pressurage s'accompagne ou se traduit le plus souvent par une tentative de remplacer le savoir tacite par du savoir explicite, formalisé, codifié... et archivé. Cette démarche de plus en plus courante et systématisée de mobilisation et/ou de création de savoirs exploitables par l'entreprise est le cœur de l'activité de management des savoirs.

B. Le contenu du management des savoirs :

Au concret, l'activité de management des savoirs consiste souvent à identifier et répertorier les ressources immatérielles disponibles dans et autour de l'entreprise, à rendre accessible les savoirs qui y sont associés et à partager les meilleures pratiques communes, notamment à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (intranet, groupeware, etc.). Sous une forme plus précise, il s'agit d'identifier les savoirs, de les codifier, de les archiver dans des supports papiers ou électroniques, de les traiter (par croisement, mise en forme,...etc.), de les diffuser ou d'informer de leurs disponibilités et, enfin, d'inciter et, parfois, former les personnels à l'accès à la création, au partage et à l'usage des savoirs.¹

Tout d'abord, beaucoup d'auteurs - mais pas tous - insiste sur le fait que le management des savoirs déborde des technologies, notamment celle de l'information et de la communication. Le management des savoirs est à la fois management des technologies de l'information et de la communication et management...de gens. Au lieu de s'opposer, ces deux aspects se complètent. Les TIC sont très utiles pour traiter le savoir explicites, formalisés. Mais elles sont moins efficace en ce qui concerne les savoirs tacites enracinés dans le cerveau - et peut être le Corps, des personnes présentes dans les entreprises. Ces savoirs tacites seront sans doute mieux révélés, mobiliser, partager et utiliser par les vertus du management. En particulier comment obtenir des tenants du savoir qu'ils le partagent - voire l'abandonnent - alors même qu'il est bien connu que le savoir est une forme de pouvoir ? Quelles compensations faut-il donner en échange ? Il s'agit là d'une difficulté majeure, notamment, dans certaines cultures nationales, à laquelle on ne trouve pas actuellement de réponse véritablement convaincante. Du reste, la plupart des travaux empiriques menés sur ce sujet, y compris de ce numéro révèlent que les résultats obtenus sont peu satisfaisants, de fait,

¹ Revue française de gestion, Op.cit. , P18.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

comme toutes forme de pouvoir, le savoir est objet d'intrigues, de ruses, de manœuvres, de menaces, de promesses, etc. bref, de jeu politique, une conclusion précise a tirer de cette observation est que le management de savoir ne saurai être une approche tout-terrain qu'on peut plaquer sur une entreprise sans tenir compte de sa culture, de sa structure ou de sa stratégie.¹

3. La société du savoir :

Les ruptures de la société surviennent lorsque les mutations sont tellement importantes qu'elles modifient l'espace et le temps, les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent l'une des mutations les plus considérables de l'histoire de l'humanité. Les TIC sont présentées comme la panacée, l'avènement d'une communication informationnelle planétaire et instantanée, d'un accès à un savoir universel, ce qui nous revient aujourd'hui d'accompagner l'entrée de nos entreprises dans une société de savoir ; une société où la création de valeur passe par l'accès et la mise en réseau des hommes, de leurs compétences et de leurs savoirs, par la créativité, l'innovation, la participation, et la solidarité.

A. Le capital immatériel de l'entreprise :

Dans l'économie de l'immatériel, la valeur comptable d'une entreprise n'est plus du tout significative de la valeur de cette entreprise. La valeur immatérielle elle, valorise l'avenir et prend en compte l'ensemble des facteurs intangibles : Compétences humaines, relation client, méthodes et outils de production, qualité, etc.

La valeur du capital immatériel (CI) est égale à la différence entre la valeur du marché et la valeur comptable et représente la capacité de l'entreprise à rendre « structurel » et permanent son capital immatériel ; l'intérêt de la démarche est de réduire sensiblement la part spéculative et parfois fantaisiste (et génératrice de bulles financières) du *goodwill*.

On peut dessiner l'équivalent d'un bilan comme suite :

	Actif	Passif
Valeur du marché Valeur du capital immatériel Valeur comptable	Capital structurel : capacité à combiner les facteurs immatériels (savoir, savoir-faire) dans les <i>process</i> , organisations, produits, pour créer de la valeur.	Capital humain : « dette » de l'entreprise à l'égard de ses salariés, de ses clients, de ses partenaires.

¹ Ibid, P19.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXI^e Siècle

- **Le capital humain (CH)** : représente une source de revenu pour l'entreprise, mais il n'appartient pas à l'entreprise : l'entreprise n'est pas propriétaire des individus et de leurs compétences, elle les « loue » moyennant un salaire ; de même que le capital social est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses actionnaires, le capital humain est une dette de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. Il doit donc figurer au passif du bilan.¹
- **Le capital structurel (CS)** : représente la capacité de l'entreprise à combiner ses facteurs immatériels dans des processus, produits, pour créer de la valeur. C'est un actif de l'entreprise. Tel savoir-faire peut être formalisé en une méthode ou une marche à suivre qui devient alors propriété de l'entreprise.²

Les savoirs et savoir-faire qui ont fait l'objet d'une capitalisation sous forme directement réutilisable (mode d'emploi, cosignes d'exploitation, normes, mémoire métier ; etc.)

B. Un modèle d'analyse stratégique des savoirs :

Un modèle, développé par R. Amit et P.J.H Schoemark, propose d'intégrer le management stratégique des activités avec le management des savoirs.

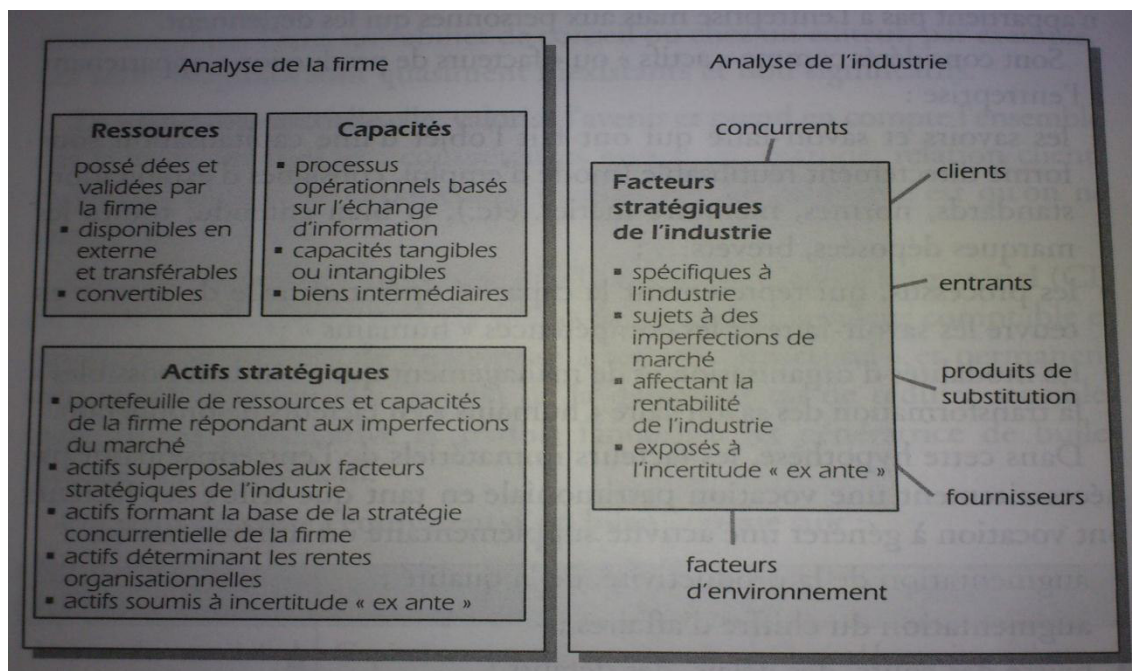


Figure 2 : Analyse stratégique des ressources et des capacités rapportées aux facteurs stratégiques de l'industrie (d'après de modèle de R. Amit et P.J.H Schoemark.)

¹ Jean-Yves PRAX, Le manuel du Knowledge Management, 2^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2007, P12.

² Ibid, P13.

Chapitre IV : Les connaissances et savoirs

Source de richesses essentielle pour le XXIe Siècle

Les différents portefeuilles de ressources, de capacités et de compétences sont traduits en termes d'actifs stratégiques, qui sont comparés aux « facteurs stratégiques de l'industrie ». Ce sont ces facteurs, qui prennent en compte les évolutions imprévisibles et les imperfections des marchés, les nouveaux entrants, les produits de substitution, le panel des fournisseurs et des concurrents et l'environnement juridico-économique, qui détermine les rentes économiques.

L'analyse stratégique se donne pour objectif d'identifier les ressources et capacités tangibles ou intangibles dont l'appropriation par la firme peut avoir une conséquence sur les résultats. L'analyse externe permet d'identifier les facteurs stratégiques qui déterminent les différences d'allocation des rentes entre concurrents. L'analyse stratégique résulte du croisement entre ressources et capacités.¹

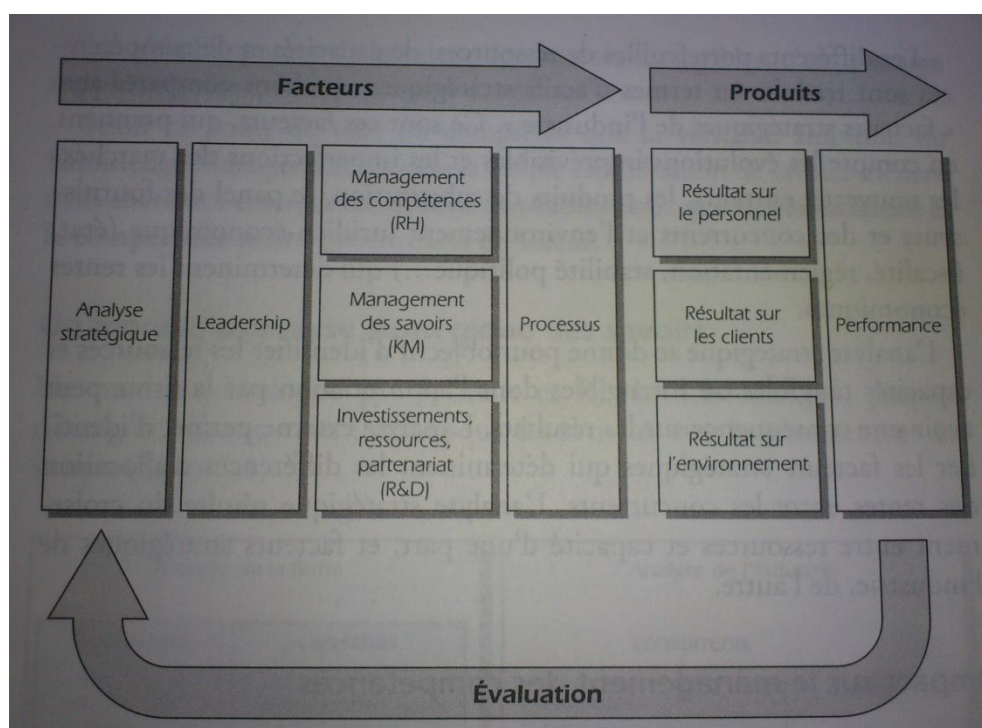


Figure 3 : Management des compétences et management des savoirs.

¹ Jean-Yves PRAX, Op.cit. P14, 15.

C. L'avènement de la société du savoir :

La valeur de l'information réside dans son utilité opérationnelle ; l'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre, et non du stock d'informations disponible. Le savoir ou l'information ne sont pas des marchandises qu'on achète et qu'on vend facilement, comme des carottes ou des automobiles ; le savoir n'obéit pas aux principes traditionnels de l'économie, fondés sur la production, la transformation et les échanges de marchandises, pour au moins deux raisons :

- le principe de *non-rivalité* : la consommation d'une unité de savoir par une personne n'en prive pas les autres : le fait que je regarde une émission de télévision n'empêche personne d'en faire autant. Paradoxalement, la tendance serait presque inverse ; si nous sommes peu nombreux à regarder cette émission, elle risque fort de disparaître.
- Le principe de *non-exclusivité* : lorsqu'un savoir est connu, il est difficile pour celui qui l'a créé d'empêcher quelqu'un d'autre de l'utiliser ; dès lors qu'une idée, un modèle mathématique ou une découverte sont rendus publics, ils *appartiennent* au public.¹

La société du savoir favorise l'émergence de nouveaux réseaux d'acteurs autour d'activités économiques intangibles fondées sur la valeur finale apportée au client. Pour toutes les entreprises, l'entrée dans la société du savoir ne sera pas facile et devra être gérée comme un vrai projet d'entreprise, voire un projet de société. Le rôle central tenu par les facteurs humains et le client dans le nouveau modèle économique, l'émergence du commerce électronique, les nouveaux concepts de l'entreprise élargie, obligeront l'entreprise à penser profondément les bases mêmes de sa stratégie, les mécanismes de la création de valeur, ses valeurs culturelles, et tous ses modes de fonctionnement.

Ce passage à l'acte est difficile, car il se heurte aux résistances culturelles, managériales, organisationnelles, aux pouvoirs anciens, qui resurgissent inévitablement dès qu'il y a tentative de changement. La globalisation permettra aux entreprises d'utiliser la planète pour recruter les meilleurs talents et acquérir les meilleures ressources. Mais il va en résulter une fragmentation géographique des équipes, des processus, des clients et toute chaîne de valeur. En conséquence, la capacité de collaboration entre des équipes dispersées et multiculturelles deviendra l'un des facteurs majeurs d'efficacité collective.²

¹ Jean-Yves PRAX, Op.cit. P17.

² Ibid. P 18, 19.

Partie Pratique

Chapitre V :
Présentation de
l'organisme d'accueil
ALCOVEL SPA

1-Présentation de l'organisme d'accueil :

1-1Historique :

a)- Présentation L'entreprise mère (SONITEX) : La SONITEX a été créée par ordonnance n° 66-128 du 21/07/1966, elle fait partie des premières à mettre en application le système de gestion socialiste en 1977. Pour ce faire, la société nationale des industries textiles a mis en place un réseau dense d'unités de production et de commercialisation.

La société a pris une dimension telle qu'elle ne peut plus gérer par sa seule direction ; c'est alors que les pouvoirs publics ont entamé des réformes au sein de l'entreprise mère en 1983, ces réformes ont donné plusieurs entreprises qui sont :

- INDITEX
- ECOTEX
- ELATEX
- SOITEX
- DISTRITEX
- COTITEX

Au terme de la deuxième réforme économique du 07 1986, la COTITEX donne naissance à quatre entreprises qui sont :

- COTITEX de Batna.
- COTITEX de Sebdou.
- COTITEX de Draa Ben Khedda.
- COTITEX de Laghouat

b)- Présentation de l'organisme d'accueil (AL.CO.VEL) :

Le complexe velours d'Akbou est inscrit comme projet au deuxième plan quadriennal signé le 31/09/1977 entre la SONITEX et l'association Sybertra le Peigné de Belgique. L'individualisation du projet est intervenue le 15/05/1978 et la mise en vigueur du projet le 25/09/1978 et les travaux de réalisation sont débutés le 11/1978, par contre la réception définitive est le 07/11/1984 et la date de la mise du complexe au régime de croisière dont la période est établit jusqu'à 1985.

A partir du 28/01/1998 le complexe velours d'Akbou, unité de Laghouat est transformé en S.P A. au capital de 1 500 000 000,00 DA dénommé « Algérienne des cotonnades et velours », AL.CO.VEL par abréviation.

C)- Données générales : le complexe est situé à environ 7 km du chef lieu de la daïra d'Akbou et à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia. Sa superficie est de 158 400 m² dont 62 340 m² couverte. Son effectif total est de 898 dont :

Le complexe est l'unique en son genre dans le tiers monde et le quatrième dans le monde. Il se compose d'un pavillon administratif, trois magasins de produits chimiques, pièces de rechanges, marchandises et trois ateliers de filature, tissage, finissage et un bloc de services généraux et un centre de formation et d'orientation. Sa capacité de production est de 05 millions de mètres linéaires de velours par année.

1-2 Nature juridique de l'entreprise :

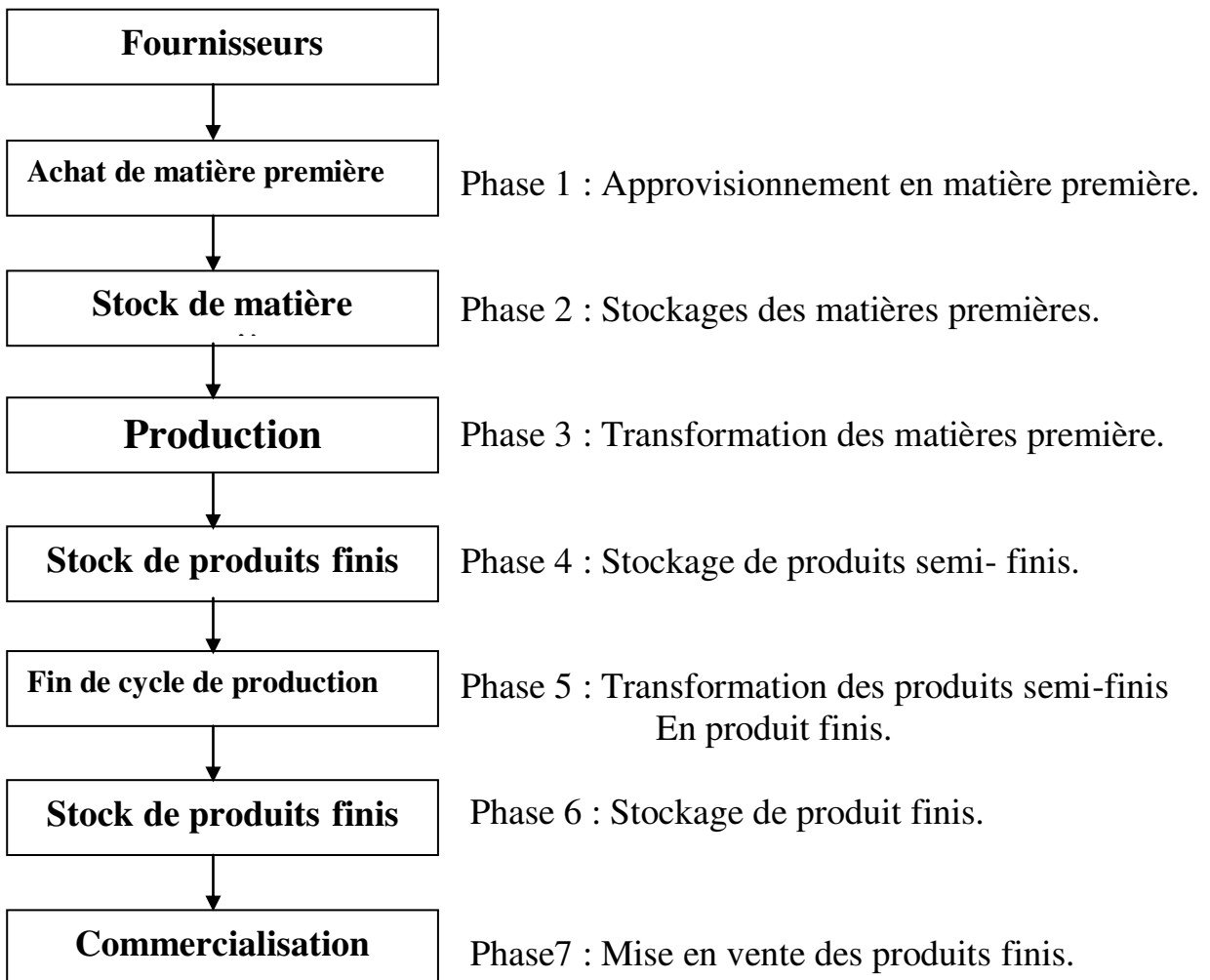
AL.CO.VEL est une société par action (SPA) à caractère industrielle et commercial.

a)- Commerciale : Une fois les matières premières transformées en produits finis, l'entreprise procède à leur commercialisation après avoir déterminé leur prix.

b)- Industrielle : elle achète des matières premières et fourniture qu'elle transforme en produits finis.

c)- Prestation de services : outre la transformation et la commercialisation l'entreprise réalise aussi des prestations de services où elle reçoit des matières premières comme le tissu pour le traitement (teinture) et le coton et l'acrylique pour sa transformation en file.

D)- Processus de réalisation des produits finis au niveau du complexe :



1-3 Organisation administrative du complexe :

a)- Direction du complexe : La direction du complexe est assurée par un directeur (PDG) elle constitue par un secrétariat, service hygiène et sécurité formé par une section prévention, section protection incendie et par une section gardiennage.

b- Direction administration et finance :

➤ **Sous direction des ressources humaines :**

Elle regroupe le service de personnel, le service social, le service des moyens généraux et le centre de formation.

- **Service du personnel :** Il gère la paie, les carrières et il est subdivisé en section (section paie, section gestion des carrières et section administrative).
- **Service social :** Il regroupe les sections des œuvres sociales (cantine et coopérative, cité d'hébergement), de médecine sociale et la section cultures et loisirs.
- **Service des moyens généraux :** Il a pour mission essentielle la gestion des services généraux à savoir l'approvisionnement du complexe en matières et fournitures de bureau, en produits d'entretien et il est responsable des réparations et de l'entretien des bâtiments. Il est constitué par trois sections (section générale, section assurance, section transports du personnel).

➤ **Sous direction finance et comptabilité :**

Elle a pour mission la gestion financière et comptable du complexe, elle est constituée de :

- **Service de la comptabilité générale :** il est chargé de la saisie des différentes dépenses, recettes et de la fiscalité. Il regroupe une section trésorerie, une section des opérations diverses et d'une section fiscalité.

- **Service de la comptabilité analytique :** Il a pour mission l'établissement des coûts de production et prix de revient, il est chargé aussi de l'établissement des inventaires comptable et physique de fin d'année et ce en collaboration avec la sous direction approvisionnement et commerciale. Ce service gère les opérations énumérées ci-dessus grâce à l'existence d'une section de comptabilité analytique et d'une section de comptabilité matière.

c)- Direction commerciale et approvisionnement :

➤ **Sous direction des approvisionnements :**

Elle regroupe deux services à savoir :

- **Service gestion des stocks :** Il assure la gestion des magasins matières Premières, produits chimiques et magasin pièces de rechanges.
- **Service achat :** Il regroupe deux sections achat locaux et achat extérieur.

➤ **Sous direction commerciale :**

- **Service commercial :** C'est un service constitué par la section magasin et expédition des produits finis, une section des ventes et une section de marketing.

d)- Direction production et maintenance :

➤ **Sous direction technique :**

Elle joue un rôle très important au niveau du complexe, elle est le régulateur de la production et elle agit par l'intermédiaire d'un département contrôle de qualité et d'un service de programmation.

- **Service contrôle de qualité :** C'est une structure qui agit directement sur la production, elle possède des sous structures au niveau de la ligne technologique par l'intermédiaire des sections contrôle de qualité filature, contrôle de qualité tissage et contrôle de qualité finissage.
- **Service programmation :** Il fait la programmation des articles par métrage et par colorie et le calcul des taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.
 - **Sous direction recherche et développement :**

Elle a pour mission la recherche de nouveaux produits, suivi les projets d'investissements ainsi que la réorganisation.

1-5 Processus de production au niveau du complexe :

- **Matière première utilisée :** Les principales matières premières utilisées dans la fabrication du velours sont : le coton, l'acrylique, le Polyester, divers produits chimiques et colorants, outre ces matières le complexe utilise d'autres a savoir l'eau, gaz naturel, énergie électrique, carburant, lubrifiant, pièces de rechanges....etc.
- **Différentes étapes de production :**
 - a-Filature :** Elle est divisée en trois lignes de fabrication :
 - Ligne cardée.
 - Ligne peignée.
 - Ligne d'acrylique.

Au niveau de ces lignes la matière première subit les traitements suivants :

- **Battage :** la matière première (coton / acrylique) ouvraison de balles et subit des traitements et de nettoyage.
- **Cardage :** cette phase a pour rôle de complimenter le nettoyage,

Démêlent et parcellisent les flocons pour former un ruban cardé.

- Réunissage : les rubans de carde sont réunis en nappe de 20.
- Peignage : les nappes homogènes subissent un nettoyage et la suppression des fibres courtes.
- Étirage : le ruban qui sort du réunissage subit un affinage par doublage et par étirage pour donner un ruban régulier.
- Filage : les rubans obtenus subissent une série des opérations (étirage, torsion) pour obtenir du fil avec un diamètre voulu.
- Bobinage : Après avoir obtenu des fuseaux, les fils sont soumis à d'autres traitements de finissage ensuite ils sont bobinés pour permettre une meilleure manutention et un meilleur stockage.

b) Tissage : L'atelier de tissage est composé de deux salles :

- Salle de velours trame.
- Salle de velours chaîne.

Au niveau du tissage la fabrication du velours passe par trois opérations

- Ourdissage : l'ourdissage a pour but d'enrouler les files de chaînes sous une même tension et parallèlement entre eux et selon un ordre déterminé
- Encollage : Dans cette phase les files sont enduites de colle de façon à le rendre souple, glissant et résistant.
- Réunissage : Cette opération concerne les files retords, elle consiste à réunir autant d'ensouples d'ourdissage direct pour obtenir une ensouple de tissage désirée.

- Ensouplage : Son but est d'assembler autant de sections de files pour une ensouple de tissage.
- Rentrage : Elle consiste à introduire les files de chaîne dans les lamelles de casse chaîne, dans les lis et dans les dents de peignés.
- Canetage : Son rôle consiste à rouler sur des canettes qui sont destinées à alimenter la trame.

c-Finissage : Il est constitué de trois services :

- Préparation coupe.
 - Blanchiment et teinture.
 - Apprêts.
- Préparation coupe : Cette phase procède à la coupe du tissu au lavage et le flamage.
 - Blanchiment et teinture : Elle consiste à laver, teindre et à blanchir le tissu.
 - Apprêts :
 - Apprêts trame chimique pour traiter le tissu d'habillement.
 - Apprêts trame mécanique pour le broissage du tissu.
 - Apprêts trame chaîne pour traiter les articles de chaîne.
 - Apprêts trame acrylique et jacquard.

1. Les caractéristiques personnelles des enquêtés :

Le tableau suivant définit les caractéristiques personnelles des enquêtés, il s'agit des caractéristiques les plus significatives pour notre recherche : Sexe, Âge, Poste occupé, Ancienneté.

Code	Sexe	Âge	Poste occupé	Ancienneté
Cas 1	Masculin	60 ans	Chef de service LABO (STEP)	32 ans
Cas 2	Masculin	46 ans	S/D Commercial	18 ans
Cas 3	Féminin	43 ans	Chargée du recrutement	14 ans
Cas 4	Féminin	39 ans	Cadre commercial	9 ans
Cas 5	Féminin	34 ans	Finance et comptabilité	9 ans
Cas 6	Féminin	36 ans	Chef de service (CFO)	6 ans
Cas 7	Masculin	31 ans	Sous-directeur par intérim	6 mois

Source : enquête.

Comme l'indique le tableau, notre échantillon se compose de 07 enquêtés qui sont des cadres dont 03 hommes et 04 femmes, et leurs âges varient entre 30 à 60 ans, ayant une expérience de 6 mois à 32 ans d'ancienneté, qui a été extrait d'une population mère dont l'effectif 318 agents dont 107 pré-emplois.

2. La transférabilité du savoir comme outil de motivation :

La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation et leur objectif afin qu'ils deviennent productifs dans le travail avec plus de satisfaction, et pour atteindre ce but, l'organisation doit mettre en place des techniques de motivation qui s'appuient sur les aspirations du personnel. Elle doit les compléter, par des motivations pour prendre en compte les autres aspirations du personnel qui vise à créer un sentiment

d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

Afin de mieux appréhender et comprendre notre première hypothèse menée sur le rapport entre la transférabilité du savoir et la motivation des salariés, nous avons posé quelques questions : *Qu'est-ce qui vous pousse à partager ce que vous avez acquis pendant ces années aux nouveaux recrutés ?*

« Le travail est un droit, mais aussi un devoir et un honneur, ce qui fait la dignité de l'homme c'est son travail avec la nécessité d'accompagner les jeunes cadres appelés à prendre la relève et mettre en place une stratégie pour la pérennité de l'entreprise » Cas 1, Ex 32 ans.

C'est la passion pour son travail qui pousse cet enquêté à partager son savoir qui constitue un atout pour la motivation des nouvelles recrues, et il estime que ce partage lui permet d'avoir confiance en soi dans son travail et incite les jeunes entrants pour assurer la relève.

« Ma conscience professionnelle me pousse à partager mes connaissances aux jeunes de demain qui vont prendre la relève » Cas 4, Ex 9 ans.

« c'est valorisant pour moi de faire passer mon savoir, de montrer les petites combines, les façons de faire les plus faciles pour répondre à des besoins exprimés dans le cadre de la montée en cadence et de l'évolution des objectifs de production (...) pour répondre au profil des postes auxquels ils sont proposés » Cas 1, Ex 32 ans.

Les deux enquêtés, se disent désireux de communiquer leurs savoirs aux nouveaux recrutés, et ils se sentent impliqués dans leur travail et le considèrent comme un devoir de partager ce qu'ils ont acquis pendant leur arrivée à cette entreprise. À cet effet, il convient aussi de remarquer que la transmission ne se réduit pas à des échanges entre les nouveaux et les anciens, mais avant toute chose eux aussi ont passé par cette étape comme quoi ils ont reçu le savoir qu'ils détiennent par d'autres comme souligne cette enquêtée : *« Moi aussi j'étais un jour comme eux » Cas 3, Ex 14 ans.*

Les questions liées à la motivation des salariés constituent une préoccupation en matière de gestion des ressources humaines, en outre le recours à des nouvelles connaissances peut rapidement motiver les salariés, pour cela nous avons posé plusieurs questions :

La question suivante, cherche à démontrer l'importance que contiennent les nouvelles connaissances afin de bien exécuter les tâches et motiver le salarié.

❖ ***Pour vous, les nouvelles connaissances vous motivent pour avancer dans votre poste de travail ?***

« Oui, les nouvelles connaissances nous aident à développer des nouvelles modalités d'organisation favorables pour mieux faciliter l'échange de pratiques au sein des collectifs de travail » Cas 2, Ex 18 ans.

Recevoir les nouvelles connaissances pour cet enquêté comprenait la valeur du savoir et donc l'importance d'acquérir de nouvelles connaissances sur le monde du travail lui donne d'avantage d'avoir ce sentiment d'appartenance à une collectivité de travail et de mieux accomplir et maîtriser les tâches qu'on lui a attribuées.

Afin de mieux accentuer les résultats de notre recherche en ce qui concerne la transférabilité du savoir comme outils de motivation, nous avons eu la chance d'interroger pas mal de personnes qui nous ont permis d'avoir plus de détails. Comme le témoigne l'enquêté suivant :

« Les nouvelles connaissances acquises en exerçant le métier me font impliqué d'avantage et me consacrer plus à mon travail » Cas 7, Ex 6 mois.

Et par le même fait, un autre enquêté nous donne plus de clarification sur la question :

« bien-sûr,

Les nouvelles connaissances nous impliquent dans le travail afin d'améliorer nos compétences et faire face à des nouvelles situations. » Cas 5, Ex 9 ans.

Il semble donc très important pour les salariés de recevoir de nouvelles connaissances dans leur milieu de travail, ce qui les met dans une attitude plus positive et épanouissante et leur sert d'un levier de performance, ainsi on remarque chez les deux enquêtés une forte motivation qui s'avère favorable à l'installation d'une dynamique de coopérations au sein de l'entreprise.

Et pour cette question, on va essayer d'éclaircir l'intérêt que comporte la collaboration avec les supérieurs en ce qui concerne le travail :

❖ **La collaboration avec vos supérieurs vous met à jour de nouvelles connaissances qui concerne les procédures de travail ?**

On a obtenu comme réponse :

« Je dirai, maintenir l'esprit d'équipe au niveau des différents services, l'impulsion du contact des supérieurs avec les salariés est extrêmement importante, pour donner un engouement, une envie de faire et pour de la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes. À tant d'importance également (...) » Cas 6, Ex 6 ans.

l'enquêté, considère que la collaboration avec les supérieurs joue un rôle important dans la mobilité interne et la polyvalence dans l'entreprise qui permet aux salariés de connaître les valeurs de l'entreprise pour mieux appréhender sa stratégie et le rôle qu'ils ont à y jouer. Sans cela, il leur est difficile d'adhérer aux discours et de se sentir engagés, et donc les managers ont un rôle important à jouer pour susciter ou entretenir la motivation de leurs salariés.

Un autre enquêté nous a également bien expliqué l'importance que contient la communication de nouvelles connaissances avec les supérieurs :

« Oui, contribue à l'entente et à la coopération des procédures de travail concernant les objectifs de qualités à atteindre (...) la détermination de l'environnement de travail nécessaire pour obtenir la conformité de travail (...) la maîtrise de nos activités avec toutes les informations techniques et instructions nécessaires... » Cas 3, Ex 14 ans.

À ce titre, nous pouvons résoudre qu'à partir du moment où il y a une collaboration avec les supérieurs cela engendre la facilité de l'implication des employés dans l'amélioration de l'efficacité et le développement de l'entreprise dans un bon climat de travail, qu'ils leur assurent d'avantage en question de sécurité et santé au travail.

Dans cette dernière question, on compte élaborer la genèse du savoir acquis comme support de progression dans les tâches occupées :

❖ **Ce savoir acquis vous motive d'approfondir d'avantage dans les tâches occupées ?**

La réponse à était comme ceci :

« Oui, prioritairement c'est une volonté personnelle, car s'il n'a pas la volonté personnelle, quelqu'un qui n'est pas motivé, la direction aura beau (...) on peut lui donner l'idée. Mais en aucun cas, l'inciter fortement à monter. Mais si ce n'est pas le cas dans ces aspirations on ne fera rien de terrible... » Cas 1, Ex 32 ans.

Selon l'enquêté, la motivation des salariés provient d'abord d'une volonté personnelle, en effet, si un salarié qui n'est pas motivé à la base, la direction ne pourra pas faire des miracles, si ce n'est peut-être lui donner l'idée. Les personnes montrant une réelle motivation et faisant preuve de sérieux ont tout à y gagner, que ce soit pour la personne elle-même ou pour l'entreprise.

Un autre enquêté ajoute à ça :

« Oui, ce principe marque la nécessité de m'impliquer d'avantage dans mon travail » Cas 2, Ex 18 ans.

Et d'après ce dernier enquêté, il nous illustre que le savoir acquis le stimule à être beaucoup plus efficace et performant dans la réalisation de la tâche qu'il occupe, pour lui ce savoir est considéré comme un point positif sur quoi il peut s'appuyer afin de mieux réaliser son travail.

Au cours de notre étude, les différentes réponses des enquêtés nous ont permis de mieux appréhender la relation existante entre la transférabilité du savoir et la motivation des salariés, car on a constaté la mobilité d'activité de transfert du savoir qui est la source de motivation de pas mal d'employés, à ce moment-là, il convient de noter que le transfert du savoir entre la collectivité des salariés au sein de l'entreprise ALCOVEL SPA, sert à un outil performant et valorisant qui leurs permet d'atteindre une meilleure attitude de rendement dans

les tâches qui leurs sont attribuées. Et également leurs assure un emplacement d'autant d'efficacité dans l'entreprise pour la réalisation de ces objectifs.

3. La corrélation entre la transférabilité du savoir et l'intégration :

Les premiers jours dans une nouvelle entreprise sont souvent vécus comme un moment crucial pour le salarié qui cherche à faire une première bonne impression à son employeur, à sécuriser sa période d'essai, mais aussi à s'intégrer dans sa nouvelle équipe. Pour réussir ses débuts dans son nouveau travail, il est conseillé au candidat recruté d'observer son nouvel environnement et son fonctionnement, d'écouter les personnes qui le composent afin de comprendre le milieu dans lequel il va évoluer. Ce qui fait que l'intégration des salariés est considérée comme une étape clé à ne pas sous-estimer dans le monde de travail.

Pour cela nous voudrions démontrer dans notre étude l'immense importance que contient la transférabilité du savoir entre la collectivité des salariés dans l'entreprise pour une meilleure intégration. Dont on a posé quelques questions :

La suivante question, porte sur l'importance de la stratégie de transférabilité du savoir et sa contribution à l'intégration :

❖ Quelle est l'importance de la transmission du savoir dans le travail d'équipe afin de mieux s'intégrer ?

Pour cette question l'enquêté nous a répondu :

« La transmission du savoir joue un rôle capital pour accélérer l'apprentissage et l'intégration des salariés, et réduire l'impact des départs des employés (le mécontentement sur les conditions de travail), ainsi que améliorer les relations entre les employés qui leur permet de mieux s'intégrer. » Cas 2, Ex 18ans.

Cet enquêté déclare que la transférabilité du savoir au sein de son entourage de travail, lui donne d'avantage en l'acquisition de nouvelles connaissances qui sert de moyens utiles pour accomplir ses tâches et lui assurant également une meilleure intégration.

L'opinion d'un autre salarié nouveau porte un jugement favorable au sujet de son intégration, il déclare :

« Oui, facilement je me suis intégré et adapté, durant même pas un mois après mon recrutement, je me suis senti comme si j'ai travaillé chez ALCOVEL SPA depuis

longtemps, car j'ai beaucoup de volonté pour apprendre, et les nouvelles connaissances acquises des anciens m'ont beaucoup aidé et facilité la tâche. » Cas 7, Ex 6 mois.

D'après cet enquêté, il fait allusion à la facilité retrouver dans son intégration, et le soutien donné par les anciens salariés qu'ils lui ont procuré un sentiment de satisfaction. Et la circulation des nouveaux savoirs représente pour lui un atout primordial pour exceller dans son milieu de travail.

Pour un autre travailleur interrogé, il nous a répondu comme ceci :

« Au début c'était un peu difficile mais après je me suis intégré facilement, et cela dû aux minables techniques et stratégies d'apprentissages mises à notre disposition et qui sont évolués par la suite, avec l'arrivée de nouvelles connaissances et savoirs en matière d'intégration, familiarisation avec le monde de travail. » Cas 1, Ex 32 ans.

Dans ce cas, on a constaté que l'interrogé avait un rude commencement à adapter ses compétences et partager son savoir faire sur le terrain avec ses collaborateurs. Grâce au suivi du personnel qui lui a proposé des directives à suivre, le salarié a su comment faire face et agir à cette nouvelle situation. Cette dernière permet de supprimer les caractères péjoratifs (Doutes, soupçons, sous-estime de soi et complexes...) et favorise la transmission de connaissances et culture afin que le salarié se sente dans un climat familier et homogène ; cela influe aussi l'augmentation de la productivité.

Pour connaître différents moyens qui mènent à la réalisation d'une meilleure intégration, nous avons posé la question suivante :

❖ **Quels sont les moyens qui vous semblent utiles afin de mieux s'intégrer en tant que nouvelle recrue ?**

Ce que nous avons reçu comme réponses à propos de cette question, constitue en cela :

« Se remettre en cause que je n'ai pas d'expérience, avoir de la considération pour les anciens, le comportement adéquat et le respect, être à l'écoute des anciens sérieux et compétents, établir la confiance avec les responsables, ainsi avoir de la passion pour son travail, et enfin, la force pour s'intégrer c'est avec l'efficacité et le sérieux au travail. » Cas 5, Ex 9ans.

D'après ce témoignage, afin de faciliter et favoriser l'intégration professionnelle de l'employé dans son nouveau milieu de travail, il est évident pour lui d'établir de bonnes relations avec ses collaborateurs et ses responsables afin qu'il puisse obtenir des réponses à ses interrogations et d'avoir accès à l'information pertinente, ainsi qu'il pourra devenir autonome le plus rapidement possible dans son poste occupé au sein de l'entreprise.

Deux autres témoignages nous illustrent, ce qui pourra être utile et moyen efficace pour mieux s'intégrer en tant que nouvelle recrue.

« Je pense en premier lieu, il est nécessaire qu'il soit soutenu, en choisissant un parrain ou un formateur parmi l'équipe, qui pourra répondre aux questions du nouvel employé et l'aider à se familiariser avec son travail et aussi, par de la formation pour lui assurer un accueil bien réussi et cohérent avec la culture de l'organisation. » Cas 3, Ex 14ans.

« Préparer l'arrivée du salarié, et ensuite lui donner les informations nécessaires sur la culture de l'entreprise, le soumettre à un suivi et l'accompagner durant le travail pour s'assurer de sa progression, et aussi organiser des séances d'orientations et être à l'écoute de l'employé. » Cas 2, Ex 18ans.

Il apparaît donc pour ces deux derniers, qu'il est nécessaire de mettre en place des moyens d'accompagnement spécifiques, humains (tuteur, référent...) et organisationnels (la formation professionnelle), pour intégrer et former un salarié à partir de la situation de travail dans le but de développer une meilleure intégration ou accompagner l'évolution professionnelle d'un salarié. Plus largement, il s'agit d'organiser la transmission des connaissances et des compétences en mettant en place des modalités d'accompagnement sous la forme de binômes entre un salarié expérimenté, le référent, et un jeune salarié.

Et afin de collecter des renseignements sur les avantages de la formation comme un instrument de transfert du savoir, on a posé la question suivante :

- ❖ **Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation ? Si c'est le cas, cela vous a assuré une meilleure intégration ?**

Une grande partie de notre échantillon d'enquête a bénéficié d'une offre de formation, et cela dit que l'entreprise ALCOVEL SPA, dispose d'une stratégie d'intégration pour ses salariés. Pour cela nous avons pu interroger les bénéficiaires pour nous donner plus de détails sur ce point :

« Oui, j'ai déjà bénéficié d'une formation en management industriel, cela m'a beaucoup facilité l'insertion au sein de l'entreprise et une rapidité dans l'assimilation de nouvelles connaissances, et une meilleure adaptation dans le secteur industriel. » Cas 7, Ex 6 mois.

« Oui, c'est avec la formation qu'on s'intègre facilement et qu'on peut avoir un progrès remarquables, et avec la formation on a : les outils nécessaires pour maîtriser et améliorer la qualité, la sécurité et la santé au travail, et que par des propositions de formation qu'on pourra maintenir et améliorer ses compétences. » Cas 4, Ex 9ans.

« Oui, j'ai bénéficié d'une formation et cela m'a beaucoup aidé à améliorer mes connaissances et compétences dans les tâches que j'occupe, ainsi à faciliter mon intégration au sein de l'entreprise. » Cas 6, Ex 6ans.

On constate d'après ces témoignages que la formation est un moyen d'une grande importance et qui se considère comme un investissement qui permet à l'entreprise d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre, tout en augmentant la qualité de leurs services, autrement dit, la formation favorise l'adaptation et la flexibilité des employés face aux défis à relever et leurs permet d'effectuer les tâches de façon satisfaisante.

On déduit à la fin de cette section, que les besoins des nouveaux recrutés en termes d'intégration se désignent dans la mise en place d'une stratégie d'accueil et d'intégration par l'entreprise, et l'implication de l'ensemble des salariés de l'entreprise qui est nécessaire comme facteur clé de succès et une condition de réussite à l'intégration du nouvel employé. Lui permettant de devenir opérationnel le plus brièvement possible, ainsi avoir accès à

l'information nécessaire et combler le sentiment et le besoin de soutien et de solidarité au travail .

4. La communication est un rapport favorable pour la transférabilité du savoir :

La communication avec ces différents types en entreprise est à la base de l'harmonie, mais aussi de l'efficacité de cette dernière. Elle permet le partage de l'information, l'instauration et la définition d'objectifs précis et, surtout, permet d'éviter des éventuelles discordances, qui pourraient mener à des conflits ou à des confusions. En effet, en appliquant les bonnes modulations, c'est-à-dire les bons mots, le bon ton, vous pourrez mieux faire comprendre votre point de vue. C'est pourquoi la communication (horizontale et verticale) entre les différents salariés nécessite une bonne stratégie afin de planifier et coordonner la circulation des savoirs.

À cet effet, nous voudrions élaborer dans la présente étude l'apport de la communication (horizontale et verticale) pour la procédure de transférabilité des savoirs et des compétences entre les salariés de l'entreprise ALCOVEL, et pour cela nous avons posé les questions suivantes :

❖ Comment vous faites pour faciliter la transmission des messages dans votre service ?

Les réponses on était :

« Verbalement, par affichage, note interne simple et souple mais régulières pour s'assurer en permanence de la motivation, d'implication et de participation de tout l'ensemble des salariés. » Cas 1, Ex 32 ans.

« La transmission des messages et des informations dans mon service s'effectue : Oralement, par affichage, par des notes d'instructions et aussi par des programmes et des réunions... » Cas 2, Ex 18 ans.

Nous pouvons voir à travers ces deux réponses que la stratégie de la communication par ces différents moyens à savoir (les notes internes, l'affichage, et oralement...) dans l'entreprise ALCOVEL SPA consiste à un levier performant et indispensable pour la

transmission des informations nécessaires et la sensibilisation à la dimension groupe et favorise le sentiment d'appartenance.

Dans le but de savoir quelle est la méthode la plus adéquate pour transférer un savoir-faire, nous avons posé la question de cette façon :

- ❖ **D'après vous, quelle est la meilleure méthode pour transférer un savoir-faire pour les nouvelles recrues ?**

L'enquête nous donne la réponse suivante :

« La communication et l'implication des employés dans leur travail, et les accompagner durant l'apprentissage, afin d'assurer la transmission et la progressivité dans les tâches qu'ils occupent. » Cas 5, Ex 9 ans.

Cette enquête met l'accent sur la stratégie de la communication et la mise en place d'un dispositif de transmission des savoir-faire en situation de travail comme le compagnonnage par un référent, qui sont les outils qui permettent l'atteinte d'un niveau de transfert de savoir et savoir-faire satisfaisante, et leur procuré la confiance en soi dans la situation de travail.

« Les accompagner régulièrement par les anciens compétents en les informant des procédures, de la maîtrise des documents, des enregistrements, et aussi par la communication avec les dirigeants et les salariés, établir de bonnes relations avec les anciens salariés compétents et être à leur écoute pour les faire bénéficier de l'expérience acquise. » Cas 04, Ex 09ans.

Ce dernier aussi on remarque qu'il tient à noter presque au mêmes moyens que le précédent, car il cite que la communication avec la collectivité des salariés et les dirigeants ainsi que la mise en œuvre des dispositifs de transmissions des savoir-faire comme le compagnonnage et la formation professionnelle sont les outils clés qui favorise la montée en compétences des salariés, cela joue aussi un rôle au niveau de la cohésion interne de l'entreprise et de l'implication du salarié et ce dernier se sentira davantage motivé et ses résultats seront peut-être meilleurs s'il constate que l'entreprise a à cœur de le former.

Dans l'objectif de révéler le rôle de la communication dans l'échange des informations nécessaires, on a posé cette question :

- ❖ **Est-ce que la communication dans l'entreprise vous permet de recevoir les informations nécessaires ?**

En réponse à la question :

« Oui certainement, c'est grâce à la communication bien sur basé sur le respect mutuel, L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas. Qu'on peut échanger et partager les informations et éviter les risques de santé et les accidents au travail. Et assurer la performance dans les taches que j'occupe. » Cas 07, Ex 06mois.

La communication pour cet interrogé lui permet d'établir un rapport favorable dans l'échange et le partage des informations et d'améliorer ces relations avec ces collaborateurs dans l'entreprise lui procurant le sentiment d'appartenance à la collectivité au travail et lui sert de motif de son bon fonctionnement au sein de l'entreprise.

« oui, ce n'est que par la communication qu'on pourrai avoir des nouvelles de tout ce qui concerne l'entreprise (du règlement intérieur, mesures de la direction), et l'échange des informations nécessaires sur le bon déroulement des taches occupées. » Cas 06, Ex 06 ans.

On a compris d'après ce témoignage, que la communication joue le rôle d'un neurone au sein de l'entreprise, grâce celle-ci on peut recevoir et entendre toute les dernières nouvelles concernant l'entreprise, on peut aussi recevoir des messages et en envoyer également, rien ne fonctionne sans bonne communication.

On a posé la question suivante pour comprendre l'impact de transfert du savoir avec les relations interpersonnels :

- ❖ **Le transfert de votre savoir vous fait rapprocher de plus en plus de vos collègues ?**

« D'après mon expérience, je trouve que le transfert du savoir aide à établir des liens très solides entre les collègues de travail et cela dans le cadre de directives pour l'accomplissement d'une tâche ou lors d'une évaluation du rendement, ainsi il contribue à réduire les conflits et les risques professionnels. » Cas 03, Ex 14ans.

On voit à partir de de la réponse de cet enquêté que le transfert du savoir entre collègues dans le milieu du travail ne sert pas uniquement à l'échange d'informations, mais aussi il contribue d'une grande façon à la création de l'entente et d'un agréable climat social entre la collectivité des salariés, et permet de contourner les conflits et les risques professionnels rencontré souvent au sein de l'organisation.

« Oui, recevoir des informations ou un savoir-faire de la part d'un collègue dans l'entreprise marque pour moi un motif de me rapprocher en vers, ce qui crée je pense par la suite une bonne compréhension et travailler dans une impeccable ambiance, ce qui m'assure un emplacement positif et performant dans l'entreprise. » Cas 04, Ex 09ans.

« Transmettre une information dans l'entreprise, notamment pour une nouvelle recrue cela m'incite à tisser de bonnes relations avec lui afin de satisfaire ces besoins en terme d'informations et de la culture de l'entreprise. Ainsi que satisfaire mon soi et ma conscience pour le travail. » Cas 02, Ex 18ans.

Transférer un savoir dans l'entreprise pour ces deux témoignages ne se délimite pas seulement dans le sens de l'atteinte de l'efficacité et de la performance pour le récepteur ou l'émetteur dans les tâches, mais cela engendre également et équipe le milieu de travail par l'établissement d'une convivialité et la formalisation de bonnes relations entre les salariés dans l'entreprise. Ce qui pourra être un facteur motivant pour les salariés dans les postes qu'ils occupent.

On a posé cette question afin d'estimer la nature des relations entretenus avec les supérieurs :

- ❖ **Comment juger vous la relation avec vos supérieurs ?**

« Satisfaisante, on cherche du côté du management, de la technologie, et des qualifications humaines, on partage librement notre savoir-faire et l'expérience, on coopère en matière d'informations, on établit la confiance, la communication et la motivation, on travaille en groupe et on contribue à l'entente. » Cas 05, Ex 09ans.

Et un autre enquêté, nous répond comme ceci :

« moyenne, car je considère qu'il est important d'avoir de bonnes relations avec les supérieurs dans le milieu professionnel, cela permet de travailler aise dans l'entreprise et d'éviter d'avoir le sentiment d'isolement et de démotivation qui mène à un déséquilibre au travail. » Cas 06, Ex 06mois.

Ces deux enquêtés soulignent que le maintien de bonne relation de confiance avec les supérieurs dans l'entreprise peut s'avérer bénéfique pour le salarié, et cela peut se décrire dans le bien être dans le travail ou le poste occupé, car la bonne qualité d'une relation supérieurs-subordonnés implique un niveau élevé de satisfaction et d'efficacité de l'employé au travail, tandis que la mauvaise qualité d'une relation, produit une frustration et une insatisfaction au travail. Quand la personne ne bénéficie pas de l'environnement désiré au travail à cause d'une relation désagréable avec son supérieur, cela manifeste un faible désir de s'engager au travail.

À travers les questions posées sur l'apport de la communication pour le transfert des savoirs, nous avons pu comprendre et constaté qu'elle joue un rôle très important pour sa mission de valoriser l'image et la performance de l'entreprise, ainsi de préserver les compétences et la polyvalence des salariés. Ce qui signifie, à une telle ampleur d'instaurer une stratégie de communication et impulser une dynamique d'échange des savoirs entre les salariés qui se révèle bénéfique à plusieurs titres.

Conclusion

Conclusion :

Le travail présenté dans ce mémoire, réalisé dans le cadre du stage de fin d'études au sein de l'entreprise ALCOVEL SPA, a été le fruit d'une longue réflexion pendant laquelle il a fallu répondre à notre problématique posée concernant : la transférabilité du savoir dans l'entreprise, celle de savoir comment le transfert du savoir influe sur la motivation ainsi que l'intégration et sa corrélation avec la communication. C'est avec un réel enthousiasme que nous nous sommes lancé dans ce projet ambitieux et d'une importance capitale pour notre objectif d'étude dans le domaine de sociologie de travail et des ressources humaines.

Il faut avouer que ce travail n'a pas été facile, mais après quatre ans de formation dans le domaine, nous avons tous les outils nécessaires pour répondre au problème qui a été posé. C'était l'occasion pour nous de consolider nos acquis en matière de sociologie de travail et des ressources humaines.

A la lumière des résultats qu'on a obtenus au cours de cette étude et les données recueillies au niveau de l'entreprise ALCOVEL SPA, on conclut que la mise en place d'une bonne stratégie de transfert des savoirs sert d'un levier motivant pour les salariés, et comme facteur clé de succès à la réussite de l'intégration du nouvel employé, et finalement, la mise œuvre d'un bon plan de communication consistait le biais prépondérant pour la réalisation du dispositif de transfert du savoir.

Finalement, à travers notre travail et notre enquête de terrain on confirme que la transférabilité du savoir dans l'entreprise ALCOVEL SPA, prend une place importante pour l'intégration et la motivation des salariés dans le milieu de travail, ainsi que la communication est la transférabilité du savoir consiste à deux techniques qui s'en va ensemble, l'une complémente l'autre.

Les études ne cessent pas de traiter ce sujet et ses résultats sont différents d'une étude à une autre, d'une entreprise à une autre, d'un pays à un autre.

Liste
bibliographique

Liste bibliographique :

I. Ouvrages :

1. Blonchet et Gothman, l'enquête et ses méthodes, éd Armond Colin, Paris, 2005.
2. ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 6^{ème} édition, CEC, Canada, 2014.
3. Drucker, Au-delà du capitalisme : la métamorphose de cette fin de siècle, DUNOD, Paris, 1993.
4. ERMINE, Jean-Louis, La gestion des connaissances, Lavoisier, Paris, 2003.
5. Jean-Michel, Antoine Prost et autres, Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation, Ed DEMOS, France, 2000.
6. Jean-Yves PRAX, Le manuel du Knowledge Management, 2^{ème} Ed, DUNOD, Paris, 2007.
7. M. GRAWITZ, Méthodologie des sciences humaines, DALLOZ, Paris, 2001.
8. Montory B Crozet, gestion des ressources humaines, Paris, éd Organisation, 1996.
9. SENGE, The fifth discipline: The art and practice of the learning organization, New York, NY, 1990.

II. Dictionnaires :

10. Dictionnaire électronique, le littré.
11. Jean Frédéric Oberlin, petit dictionnaire de pédagogie, CYNE, 2006.
12. Jean Etienne et Françoise Bloess, dictionnaire de sociologie, éd Hatier, Paris, 2004.
13. MICHEL Albin, Dictionnaire de sociologie, Encyclopaedia universalis, Paris 2007.
14. Raymond Boudon et Philippe Besnard, Dictionnaire de la sociologie, Larousse, Madrid, 2012.

III. Articles, revues et rapports :

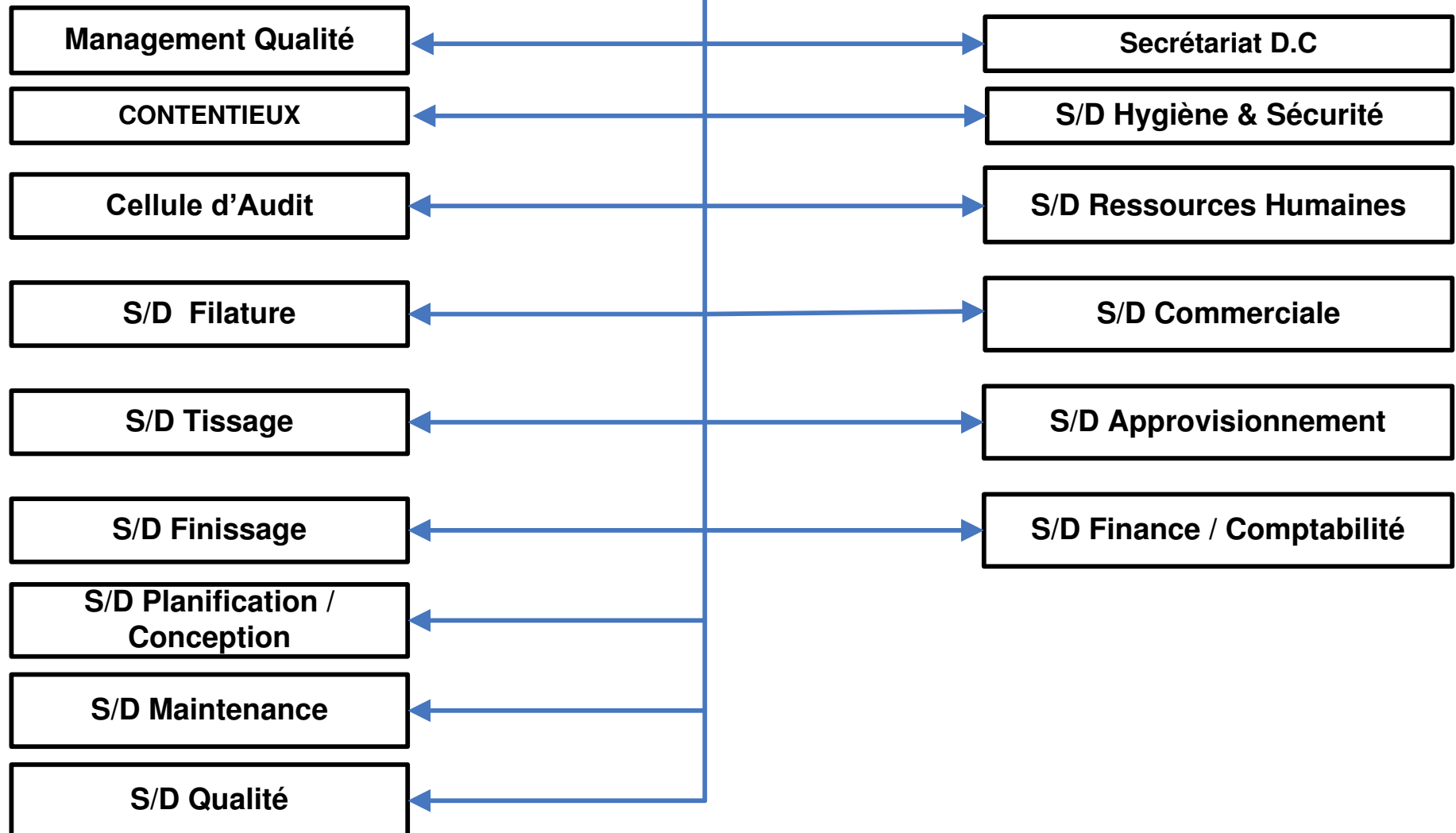
15. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991.
16. Birkinshaw, J. Why is knowledge management so difficult, Business strategy review, 2001.
17. CEFRIO, cahier synthèse des actes du colloque : la gestion des savoirs, 18 et 19 novembre, 2003.
18. DAVID Bassetti, Transmission des savoir-faire techniques, société spécialisée dans les outils de gestion de contenu technique et scientifique, 2008.
19. Moliner P et al, les représentations sociales, pratique des études de terrain, Presses universitaires de Rennes, 2002.
20. Nelson, R., & Winter, An evolutionary theory of economic change, Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
21. Revue française de gestion, (Management des savoirs), Vol 30, N^o 149, LAVOISIER, France, Mars-Avril, 2004.

IV. Articles électroniques :

22. http://blog.vadequa.com/la-socialisation_organisationnelle/Samedi,06/02/2016,13h
23. <http://www.ledifice.net/7007-1.html/Samedi,06/02/16,13h15>.
24. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication,Samedi,06/02/2016,13h>.
25. <http://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593/Samedi,06/02/16,14h>.

Annexes

DIRECTEUR DU COMPLEXE



ANNEXE N° 2 : Guide d'entretien

Nous allons mener un entretien d'une vingtaine de minutes concernant votre environnement de travail, je vous donne quelques questions auxquelles vous pouvez choisir de répondre ou non. Car notre objectif n'est pas de vous juger, et aussi il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, certaines questions sont volontairement large a pour vous laisser répondre à ce que vous souhaitez sans vous influencer, aussi répondez le plus sincèrement possibles.

Les données personnelles :

Sexe :

Masculin Féminin

Âge :.....

Statut professionnel :.....

Ancienneté dans le poste occupé :.....

I. La transférabilité du savoir comme outil de motivation des salariés :

1. Qu'est-ce qui vous pousse à partager ce que vous avez acquis pendant ces années aux nouveaux recrutés ?
2. Pour vous, les nouvelles connaissances vous motivent pour avancer dans votre poste de travail ?
3. La collaboration avec vos supérieurs vous met à jour de nouvelles connaissances qui concernent les procédures de travail ?
4. Ce savoir acquis vous motive d'approfondir davantage dans les tâches occupées ?

II. La corrélation entre la transférabilité du savoir et l'intégration:

1. Quelle est l'importance de la transmission du savoir dans le travail d'équipe afin de mieux s'intégrer ?
2. Quels sont les moyens qui vous semblent utiles afin de mieux s'intégrer en tant que nouvelle recrue ?
3. Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation ? si c'est le cas, cela vous a assuré une meilleure intégration ?

III. la communication est un rapport favorable pour la transférabilité du savoir :

1. Comment vous faites pour faciliter la transmission du message dans votre service ?
2. D'après vous, quelles est la meilleure méthode pour transférer un savoir-faire pour les nouvelles recrues ?
3. Est-ce que la communication dans l'entreprise vous permet de recevoir les informations nécessaires ?
4. Le transfert de votre savoir vous fait rapprocher de plus en plus de vos collègues ?
5. Comment juger vous la relation avec vos supérieurs ?