



Université Abderrahmane MIRA De Bejaia

**Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De
Gestion**

Département des Sciences De Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

**Management des connaissances : Un levier stratégique pour les
entreprises**

Cas : Sarl Ibrahim et fils

Réalisé par :

CHEMACHE Besma

YAHIAOUI Faiza

Encadré par :

D^r OUMAKHLOUF.N

Année universitaire : 2021/2022

Remerciements

Nous remercions les professeurs de la faculté SEGC pour les connaissances qu'ils nous ont prodiguées durant notre formation.

Nous tenons tout particulièrement à adresser nos vifs remerciements à notre encadreur : D^r OUMAKHLOUFEN qui a su nous transmettre la rigueur scientifique et nous orienté vers une démarche pragmatique et pédagogique.

*Nous tiendrons aussi à remercier les responsables et dirigeants ainsi que tout le personnel de l'entreprise **Ifri** qui ont acceptés de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.*

Merci à tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents,

A mes frères et ma sœur,

A ma grande famille,

A mes enseignants,

A mes chères amies,

A ma promotion,

Besma

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents,

A mes frères et mes sœurs,

A ma grande famille,

A mes enseignants,

A mes chères amies,

A ma promotion,

Faiza

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : l'étude de la gestion des connaissances	
Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance	04
Section 02 : Introduction a la gestion des connaissances	15
Chapitre II : Management stratégique des organisations	
Section 01 : La démarche KM et ses fondements.....	27
Section 02 : Misions et retombées de la démarche KM	42
Chapitre III : Etude de cas de la Sarl Ibrahim et Fils	
Section 01 : Présentation de l'entreprise Sarl Ibrahim et Fils	53
Section 02 : Analyse de management de connaissance	60
Conclusion générale	72
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
KM	Knowledge Management
GC	Gestion des Connaissances
TIC	Technologies de l'information et de la Communication
GED	Gestion Electronique des Document
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
ERP	Entreprise Ressources Planning
SNC	Société Non Collective
SARL	Société à Responsabilité Limitée
PEHD	Polyéthylène Haute Densité
CNAS	Comité National d'Action Sociale
SWOT	Strengths Opportunites Weaknesses Threats

Liste des figures

Figure N°	Titres	Pages
01	De l'information à la connaissance	08
02	L'articulation sous forme d'une chaîne	08
03	La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance	13
04	L'axe de progrès (d'après GRU 98)	22
05	cercle représente la démarche KM	28
06	Les modes de conversion des connaissances d'après Nonaka et takeuchi	32
07	Les outils du knowledge management	37
08	Les objectifs de la gestion des connaissances	44
09	les différentes et lignes de productions	56

Liste des tableaux

Tableaux N°	Titres	Pages
01	Définitions des types des connaissances	12
02	Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités d'Ifri	57
03	Profit des responsables interrogés	59
04	Tableau récapitulatif de la place de la démarche KM au sein de l'entreprise d'Ifri	70

Introduction générale.

Introduction générale

Introduction générale

Il est bien admis dans le domaine du management que dans la société d'aujourd'hui, l'avenir de toute entreprise dépend de façon critique de la manière dont elle est perçue par ses principales parties prenantes telles que les actionnaires, les investisseurs, les clients, les employés et membres de la communauté dans laquelle l'entreprise opère.

Dans une économie caractérisée par la complexité et le changement permanent, la seule source de l'avantage compétitif durable est la connaissance et les entreprises qui réussissent sont celles qui créent constamment des nouvelles connaissances.

La gestion de connaissances au temps que terme et concepts est considérée comme l'un des concepts modernes apparus dans les années 90. Cependant lorsqu'elle est abordée dans les cercles universitaires et les institutions commerciales. Elle ne peut aucun cas être séparé historiquement de la connaissances au temps que concepts qui l'un des concepts anciens, et son existence est liée à l'existence de l'homme : on trouve donc les chercheurs et les spécialistes abordant ce concepts dans le contexte même de la connaissance qui en est la base. Et son lien avec le management n'est que pour l'organiser et en faire une valeur ayant un impacte positif sur l'individu et la société.

Le management des connaissances, peut être connu sous son vocable anglais de Knowledge Management, est une discipline en constitution qui emprunte à des domaines variés : l'économie, le management, la psychologie, la sociologie, les sciences et les technologies de l'information, la science de l'éducation,...etc.

Le management des connaissances est un sujet fondamental pour les entreprises. Il a connu une importance croissante durant ces trois dernières décennies. Mais, la réalité dans les entreprises algériennes est encore loin d'être satisfaisante. Donc gérer les connaissances, c'est d'abord les créer, les acquérir, les stocker, les partager, les utiliser et les évaluer. Étant donné l'intérêt que suscite cette thématique chez les managers et dans le monde des affaires, nous avons choisi d'y consacrer notre mémoire de fin de cycle. Notre principale préoccupation est de montrer :

- Quelle sont les retombées de la mise en place d'une démarche KM au sein de l'entreprise Ifri ?

Afin de répondre à cette question centrale, il est nécessaire d'apporter des réponses à un certain nombre de questions subsidiaires :

Introduction générale

1. Qu'est ce qu'une connaissance ?
2. Quel est le rôle de management des connaissances dans l'entreprise ?
3. Qu'est ce qu'un management des connaissances ?
4. Quels sont les processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances ?
5. Quels sont les facteurs qui stimulent et qui soutiennent les processus du management des connaissances ?

Dans le but de répondre à cet ensemble de questions, nous avons opté pour une double approche: une approche théorique et une approche pratique. L'approche théorique va nous permettre de mobiliser les différents concepts mis en avant par la littérature pour mieux cerner les contours généraux du sujet de management des connaissances d'entreprise. L'aspect pratique quant à lui va nous permettre de voir la place qu'occupe management des connaissances au sein de l'entreprise algérienne, à travers le cas de la S.a.r.l IBRAHIM & fils –ifri-Ighzer Amokrane.

Notre plan de rédaction comporte trois chapitres. Le premier chapitre traite des généralités sur des connaissances en entreprise. Nous y développons un ensemble de définitions qui nous permettront de mieux appréhender le concept. Dans le deuxième chapitre, nous essayerons d'expliquer le management stratégique des connaissances. Enfin, le troisième chapitre est consacré à notre cas pratique où nous analyserons le management des connaissances au sein de notre lieu de stage S.a.r.l IBRAHIM & fils –ifri-Ighzer Amokrane.

Chapitre I

L'étude de la gestion des connaissances.

Chapitre I : l'étude de la gestion des connaissances

Introduction

Face à la concurrence mondiale, les entreprises sont condamnées à un positionnement sur des activités de conception à forte valeur ajoutée plus que de productions. La politique du knowledge management (KM) prend toute son ampleur, elle est indispensable pour soutenir l'innovation et la créativité ,et pour permettre aux entreprises de s'adapter aux mutations économiques sociales et technologiques. La gestion ou le management des connaissances, peut être plus connu sous son vocable anglais de knowledge management .

Le Knowledge Management peut être défini comme l'ensemble des actions systématiques et organisées qu'une entreprise réalise pour obtenir une plus grande valeur des connaissances dont elle dispose. C'est donc constitué, petit à petit, à partir de ces problématiques de terrain, aux services des entreprises ,pour devenir maintenant un véritable discipline ayant sa problématique propre ,ses méthodes et ses outils ,c'est une discipline en devenir qui emprunte à des domaines variés :économie, gestion, science humaines ,science et technologie de l'information ,science de l'éducation ...

Nous consacrons ce premier chapitre à la présentation de la gestion de la connaissance en entreprise. Dans la première, section nous donnons une introduction conceptuelle à la connaissance. Dans la deuxième section nous présentons une introduction à la gestion des connaissances

Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance

Aujourd'hui, les médias et les fournisseurs de solutions technologiques évoquent un avenir prometteur lié aux données. Cette vision simplificatrice amène les entreprises à surinvestir sur les solutions d'acquisition et de stockage de données, qui représentent un coût, et à sous-estimer les efforts à consacrer au dispositif humain permettant de donner du sens aux données, pour qu'elles deviennent des informations, puis des connaissances et compétences facilitant une prise de décision ou une action sur une activité dans un processus.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

1.1. Histoire et évolution du management des connaissances

La Gestion des connaissances a commencé à faire parler d'elle dès les années 1990 d'une nouvelle façon

1.1.1. Il existe déjà dans les sociétés primitives : Dans ces sociétés sans écriture, gouvernées par la tradition, se sont les anciens qui détiennent le savoir et se sont vers eux que l'on se tourne en cas de problèmes imprévu.

La transmission ne peut passer que par voies de tradition orale et par mémorisation dans des cerveaux humains, lorsqu'un un vieillard disparaît, c'est comme une bibliothèque qui brûle a-t-on pu dire.

1.1.2. Dans les sociétés antiques : avec l'événement des cités –Etats et l'invention de l'écriture, la capacité de stockage de savoir augment considérablement grâce à la mémoire écrite, la mémoire collective de la société mise en œuvre par une caste, celle des scribes, des lettres et des prêtres, qui en détiens le monopole à la suite d'un long apprentissage de l'écriture et de la lecture.

1.1.3. La révolution technique du moyen Age : Pour que les choses commencent changer vraiment, il faut attendre le début de 2^{ème} millénaire de notre ère avec la première révolution technique qui va se dérouler en Europe Occidentale, du 11^{ème} au 14^{ème} siècle.

Suite à l'évènement du progrès technique et organisationnels, fait naître de remarquable qualités d'innovateurs et développeurs qui partagent largement les nouvelles connaissances, qui se soit dans le domaine de l'énergie ,de la construction, de la métallurgie, des techniques de fermentation et de conservation, de l'agriculture et de l'élevage . (Gerard, 2003, p. 61).

1.1.4. Tournant confirmé par la révolution industrielle : l'information circule vite en Europe et les 18^{ème} siècle.

Donc il y avait un échange de connaissances nouvelles et on les critiques par les mettre à l'épreuve de l'expérimentale dans les premiers laboratoires de physique et chimie.

A nos jours, le défi que nous sommes exposés, est la prolifération des connaissances nouvelles et non pas leurs échanges et validation.

Organiser l'extraction des connaissances actionnables celle que nous utilisons vraiment au sein d'un répertoire immense est proliférant de savoir (Gerard, 2003, p. 64).

Donc d'après ces quatre étapes d'évolutions, nous pouvons avoncer que le problème de classement des sciences nedata pas d'aujourd'hui. Il était posé au 4^{ème} avant Jésus-Christ par

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

le philosophe grec ARISTOT lorsque celui-ci rédigeait son grande théologiens médiévaux, en particulier Thomas d'Aquin, le quel mettait la théologie eu sommet de sa classification des sciences.

Alors, le management des connaissances : mythe ou réalité ? Nous pensons qu'il s'agit d'une réalité qui ne date pas d'aujourd'hui.

Or, c'est à ce dernier stade que peut apparaitre le mythe. La croyance que cette sélection sera facile et même quasi-automatique par le recours à une immense banque de données informatiques et à un logiciel de recherche qui déchargerait en quelque sorte les décideurs humain de leur mission. Il n'y aura qu'à faire tourner la bécane pour obtenir magiquement le modèle actionnable qui permettra de trouver la bonne réponse au problème. Tout cela en s'équipant, moyennant finance bien entendu, des ordinateurs, des logiciels et systèmes-experts dernies cri.

La sélection des savoirs actionnables est un problème de nature épistémologique avant d'être de facteurs instrumentaire. Cela passe par la construction d'un modèle systémique qui ne se trouve jamais au bout d'un raisonnement déductif, mais renvois à une démarche inductive, analogique ou l'imagination créatrice des concepteurs joue un grande rôle. Une fois définies les grandes lignes d'un tel modèle, les outils informatiques peuvent venir en complément utile.

1.2. Le passage d'une donnée à une compétence

Il y a plusieurs définitions de l'information et de connaissance, nous présentons les définitions des différents concepts sur lesquelles cette recherche s'est appuyée en commençant par les données, les informations, les connaissances et la Compétence.

1.2.1. Donnée

Un e donnée est un élément de base qui peut être utilisé pour représenter une intonation dans les bases de données, à savoir une mesure ou une caractéristique. Une donnée n'a aucune signification, elle n'a pas de sens en .Elle-même, Elles ont peu de valeur en elles-mêmes, elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à manipuler et à stocker (Plauchu V, 2008).

1.2.2. Information

L'information est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui ait du sens. Autrement dit, l'information est un ensemble de données replacées

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

dans un contexte, et porteuses d'un sens particulier. En effet, selon Drucker & Al (1999), l'information est un bien capable de produire la connaissance.

1.2.3. Connaissance

Selon Bounfour (1998) la ressource *Connaissance* fait partie d'une chaîne de transformation ou encore d'un processus comportant un certain nombre d'étapes, Les données (data) constituent la matière brute de la chaîne. L'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière. Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes.

Les cas, les règles, les modèles sont trois types de connaissances. Elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubriques dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrage, bases de données, supports magnétiques.

Il existe dans la littérature du management des connaissances, une multitude de définitions de la connaissance qui dans la plupart des cas la définissent comme une capacité personnelle à agir. Néanmoins, l'une des définitions qui semblent les plus complètes peut être celle de (Davenport & Prusak, 1996), qui soutiennent que la connaissance est un mélange d'expertise, de valeurs, d'information contextuelle et de perspicacité experte articulées qui offrent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences. Elle provient et est utilisée non seulement dans les documents ou les dépôts, mais également dans les routines, les processus, les pratiques et normes organisationnelles.

1.2.4. Compétence

La compétence est une connaissance structurée pouvant être directement exploitée par les utilisateurs afin d'accomplir une certaine tâche ou action. Elle peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes - savoirs, savoir-faire et savoir-être (Daunais, 1984, pp. 247-251). La compétence repose sur différentes caractéristiques, elle s'exprime à travers des actions finalisées, elle est contextualité, elle est un * savoir reconnu * dans le sens où un individu ne se déclare pas lui-même compétent, elle nécessite une appréciation sociale (reconnaissance, légitimité). Et enfin, elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage.

1.3. Relation entre les concepts : donnée, information, compétence et connaissance

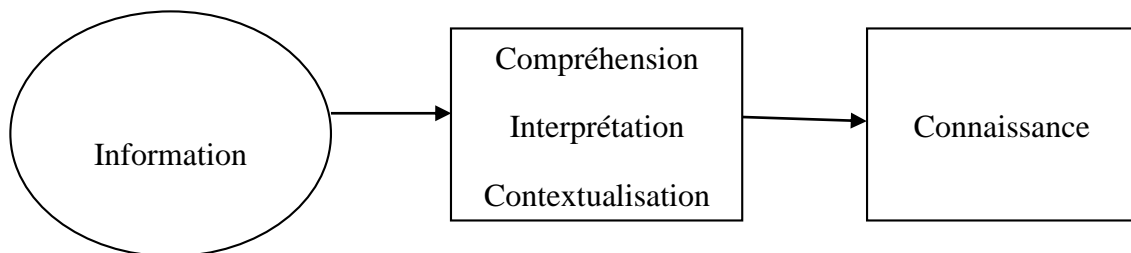
Il existe une articulation entre les quatre (04) notions « donnée, information, connaissance et compétence ». La donnée représente ce que l'on a collecté. Elle constitue la matière première

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible. Ensuite, avec la juxtaposition de données de différentes natures, on aura une information stockée dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données etc.

L'individu va, par la suite, s'appropriier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre le schéma suivant :

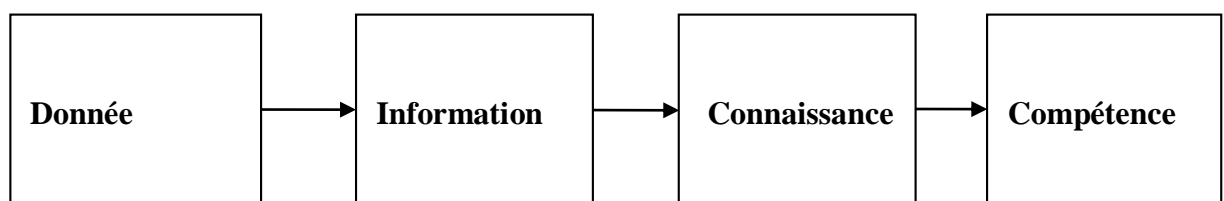
Figure N°01 : De l'information à la connaissance



Source : W. GUECHTOULI, « dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi-agent », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, Aix-Marseille II, p.22.

Par la suite, les différents types de connaissances acquises par l'individu vont être transformés en actions à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence. Cette articulation peut être représentée, sous forme d'une chaîne comme le montre la figure ci-après :

Figure N° 02 : L'articulation sous forme d'une chaîne



Source : Etablie par nous même d'après plusieurs lectures

Pour avoir une compétence il faut passer d'une donnée puis information pour obtenir des connaissances.

1.4. Les types de la connaissance

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

Une compréhension du concept de la connaissance est importante parce que le développement théorique dans le domaine du management des connaissances est influencé par la distinction parmi les différents types de connaissances.

1.4.1. Connaissances tacites :

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné, elle est enracinée à un niveau subconscient et de ce fait, elle est difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres (Anne & Didier, 2003). Elle se caractérise par l'expression de Polanyi : « *nous savons toujours plus que nous pouvons dire* » (Dominique, 2004, p. 124). Elle est aussi acquise par l'expérience, elle est non verbalisable, intuitive et non articulable. Il explique aussi la connaissance tacite comme étant cachée, intangible, subjective et spontanée, il la définit comme une connaissance qui est enracinée au niveau subconscient et donc, difficile à expliquer aux autres.

Selon Ikujiro et Nonaka (1998), la connaissance tacite est composée de deux dimensions à savoir la dimension cognitive et la dimension technique.

a- La dimension cognitive concerne les connaissances permettent de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue.

b- La dimension technique concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique.

Donc nous pouvons constater que la connaissance tacite peut être définie comme étant un ensemble de savoir-faire acquis durant la trajectoire d'un individu.

1.4.2. Connaissances explicites :

Si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est juste le contraire. La connaissance explicite c'est ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle. Elle a été articulée, elle a été capturée et elle est partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui veulent dire quelque chose. Ce genre de connaissance peut donc être traité par ordinateur, peut être facilement transmise de manière électronique et entreposée dans des bases de données. (Nonaka&Takeuchi, 1995)

La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

méthodes systématiques, telles que les règles et procédures. Il existe deux types de connaissances explicites :

-**La connaissance explicite individuelle** concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que **la connaissance explicite collective** concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles.

En bref, les connaissances de l'entreprise comprennent, d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'études, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

Emmagasinées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes, les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de main, les secrets de métiers, les routines, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement). Elles sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise.

Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours le « non dit » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, nous constatons que les connaissances collectives d'une entreprise, celles qui constituent une de ses ressources essentielles, sont le plus souvent transmises oralement et de manière implicite. (Nonaka&Takeuchi, 1995)

En l'absence de ceux qui les ont formalisées, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées. Ainsi, nous pouvons dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire de ses employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Au-delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise représentent une source immatérielle extrêmement volatile.

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout du moins de pouvoirs les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

et intelligente. Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Sous l'influence de la pression économique, qui se traduit par la compression d'effectifs, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée, on se rend compte que les savoirs, tout aussi détaillés dans les procédures et les documents, ne sont pas suffisants : des tâches que nous savions exécuter dans des conditions précises de sûreté, de qualité, de rentabilité, ne sont pas directement exécutables, dans les mêmes conditions, par des novices uniquement outillés par ces procédures et ces documents.

Dès à présent, l'ingénierie des connaissances qui est une approche qui permet de recueillir et de structurer un raisonnement et les technologies de l'intelligence artificielle, de l'information et de la communication, fournissent les instruments permettant d'aller plus loin en formalisant davantage de savoir-faire, en favorisant une plus grande distribution des savoirs ainsi consolidés, en suscitant des échanges non structurés d'informations numériques (Texte, voix, image) et en rendant possible le partage de connaissances tacites au travers de travaux collaboratifs ne nécessitant plus d'unité de lieu. Cependant, les savoir-faire sont difficiles à localiser et ne sont pas toujours formalisables. L'apprentissage, bien qu'il soit considérablement accéléré par l'accès aux savoirs et par les possibilités nouvelles d'échange et de partage des connaissances, reste nécessaire (Nonaka&Takeuchi, 1995).

Ce regard porté sur les connaissances de l'entreprise met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser d'une part, l'échange et le partage de ces connaissances et d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être géré par des règles de propriété industrielle. Il suscite trois observations : la première concerne la notion de compétence, la deuxième porte sur la dimension privée des connaissances individuelles, et la dernière porte d'une réflexion sur la formation des connaissances tacites, et amène à penser que la connaissance n'est pas objectivable.

1.4.3. La connaissance individuelle : La connaissance individuelle représente l'ensemble cognitif d'un individu, elle se définit aussi comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes, et elle est tenue et maîtrisée par l'individu.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

1.4.4. La connaissance collective :

La connaissance collective est la connaissance qui permet à un groupe de personnes de réaliser des tâches complexes et propres à l'entreprise, et qui serait difficile à imiter, la connaissance attachée à un groupe agissant dans un cadre professionnel donnée

-Il y a la connaissance collective tacite et explicite :

La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise.

La connaissance collective explicite est le résultat d'une production interne à l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de groupe et elle est articulée sous formes des plans, des formules ou des spécifications techniques d'un produit.

Tableau N° 1 : Définitions des types des connaissances

Type des connaissances	Définitions
Tacite :	La connaissance est enracinée dans les actions, l'expérience, et la participation dans un contexte spécifique.
Tacite cognitif :	Modèles mentale.
Tacite technique :	Savoir-faire appliqué au travail spécifique.
Explicite	Connaissance articulée et généralisée.
Individuelle	Crée par (et inhérent à) l'individu.
Sociale (organisationnelle)	Crée par et inhérent aux actions collectives d'un groupe
Déclarative	Savoir-quoi.
Procédurale	Savoir-faire.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

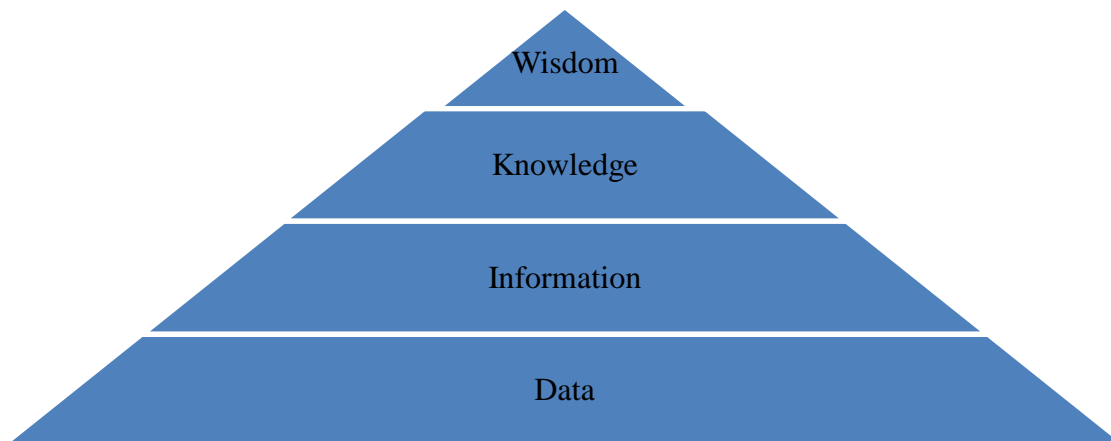
Causale	Savoir-pourquoi.
Conditionnelle	Savoir-quand.
Relationnelle	Savoir-avec.
Pragmatique	Connaissance utile pour une organisation.

Sources : Etabli par nos soins à travers les différentes lectures

1.5. La hiérarchie de la connaissance :

Dans la littérature du management des connaissances, certains auteurs sont raccordés sur la hiérarchie de la connaissance (ou la pyramide de la connaissance) qui est présentée dans la figure N° 3.

Figure n° 03 : La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance



Source : Etabli par nos soins

En effet, la donnée, l'information, la connaissance et la sagesse sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance.

L'information est une donnée traitée de manière significative. La connaissance est une information traitée de manière significative. La sagesse est une connaissance traitée de manière significative.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

1.6 Les caractéristiques et les sources de la connaissance

Le tournant paradigmatique en sciences de gestion s'appuie sur un renouvellement des caractéristiques attribuées aux connaissances. Ce dernier est dû aux diversifications et l'apparition d'autres sources appropriées aux connaissances.

1.6.1. Les caractéristiques de la connaissance : La connaissance est caractérisée par :

a- L'intangibilité : le niveau approprié de description des actifs des connaissances est toujours en discussion.

b- La mesurabilité : il est difficile d'estimer la valeur de la connaissance et l'impact d'un investissement dans la connaissance.

c- La puissance extraordinaire : la connaissance est créée dynamiquement (par des changements aux structures cognitives), elle est intrinsèquement liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand-t-elle est employée, elle n'est pas consommée (ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'ajouter, de ce fait augmentant sa valeur (Edvinsson L., 1999).

1.6.2. Les sources de connaissance

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources. Elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite). Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types :

- **Sources Documentées :** comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web ;
- **Sources non documentées :** comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.exp : faits vécus, leçons tirées... (Edvinsson L., 1999)

De ce précède, nous pouvons avancer que la connaissance exprime la capacité d'un individu à apprendre, et à acquérir et à incarner dans son propre travail ou l'institution, en utilisant les moyens disponibles pour découvrir cette connaissance, et l'attirer pour la stocker puis l'appliquer.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

Section 02 : Introduction a la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est un domaine distinct depuis 1991, et cela comprend des cours et des cours disposées dans les domaines de l'administration des affaires, des systèmes d'information, de l'administration publique, de la gestion des bibliothèques et des sciences de l'information. récemment, d'autres domaines ont commencé à contribuer à la recherche sur la gestion des connaissances. Il s'agit notamment de divers médias, de l'information, de la santé publique et des politiques publiques. De nombreuses grandes entreprises, l'institutions publique et organisations à but non lucratif disposent de ressources dédiées aux efforts internes de gestion des connaissances, souvent dans le cadre de la stratégie commerciale de la gestion des technologies de l'information ou de la gestion des ressources humaines.

2.1. Définition du management des connaissances

Le management des connaissances (MC) ou knowledge management (KM) est l'ensemble des techniques, des outils et des ressources humaines utilisées pour collecter, gérer, diffuser et investir les connaissances au sein d'une organisation. La gestion des connaissances est considérée comme la gestion des compétences que les individus possèdent en fonction des connaissances, et pas seulement de ce qui est documenté dans les documents de l'organisation.

Le MC est un ensemble de modes d'organisation et de techniques de gestion visant à favoriser l'identification, la collecte, la catégorisation, le stockage, la diffusion, l'enrichissement, le transfert et la création des connaissances dans l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes permettant de valoriser les connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles (Perrin, 2004).

2.2. Pourquoi s'intéresser au MC ?

L'émergence du MC et l'adoption de ce nouveau mode de management sont devenues de plus en plus importantes et indispensables pour toute entreprise qui évolue et qui opère dans un marché global où la concurrence croît de jour en jour et où de nouveaux enjeux apparaissent pour l'entreprise. Souvent, les pertes de compétitivité, suite à un changement dans l'entreprise, auraient pu être évitées par une meilleure gestion prévisionnelle de ses savoir-faire, de son organisation et de ses compétences vitales.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

Selon Boughzala&Ermine (2004), le savoir peut se partager aisément dans un groupe restreint, mais il a du mal à traverser les barrières constituées par des domaines d'expertise, des groupes de travail, des cultures d'entreprise et des langues étrangères.

Faire l'inventaire des compétences existantes, constater les écarts entre l'état actuel du savoir-faire et son état désiré et nécessaire, anticiper sur ce qui serait perdu si un individu ou un groupe compétent venait à quitter l'entreprise peut se révéler un bon moyen pour justifier l'introduction d'un système de MC. Pour bien manager les connaissances, il faut associer experts en ressources humaines et experts en TIC (technologie d'information et de Communication)

2.3. Les éléments de la gestion des connaissances

Selon Boughzala (2004), toute démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux, à savoir : la stratégie, la culture, la technologie, les processus et les mesures

- La stratégie : avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques
- La culture d'entreprise : la mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche. Plusieurs éléments doivent être adressés aux personnes qui seront impliquées dans la démarche, et le développement d'un système de reconnaissance et d'incitation au partage afin de promouvoir l'attitude de partage ;
- Les technologies : La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes
- Les contenus : par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation
- Les processus : les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus de contribution ou

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

comment les employés peuvent-ils soumettre leurs connaissances ?, le processus de validation ou comment la qualité des connaissances est-elle garantie ? - le processus de stockage ou comment assurer la pérennité des connaissances enregistrées ? le processus de partage ou comment disséminer les connaissances nouvellement acquises et les rendre réutilisables ?

- Les mesures : concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances (Anne & Didier, 2003) .

2.4. Dimensions du KM

Dans le domaine interne de l'entreprise, la gestion des connaissances est en fait de la capitalisation des connaissances. Cette capitalisation a pour but d'aider la diffusion et l'organisation de l'information au sein d'une entreprise au plus globalement d'une organisation.

Selon Crié (2004), le MC est un sujet à controverse et complexe à aborder qui touche aussi bien les aspects organisationnels, humains, culturels que techniques. Même si les matières du MC sont assez développées, cette notion reste intimement liée aux technologies et oublie les aspects organisationnels, humains et culturels. Les «pivots» substantiels du MC doivent être recherchés dans la dynamique organisationnelle, les ressources humaines et culturelles, l'ingénierie des procédés et la technologie.

Selon Nonaka et Takeuchi (1995), le premier type de connaissances individualisé est qualifié de tacite fait référence au constat que nous savons plus que ce que nous pouvons dire «wecan know more wecan tell». Le regroupement de ces différentes connaissances tacites qui sont difficiles à formaliser et à structurer constitue le patrimoine cognitif de l'organisation. La diffusion de ces connaissances constitue un enjeu du MC grâce aux nouvelles technologies ainsi qu'aux méthodes traditionnelles telles que le compagnonnage ou encore l'apprentissage.

Les connaissances explicites se juxtaposent aux tacites, elles sont de nature plus formalisable, ce que ne les rend pas pour autant plus structurées. Donc, le MC intervient pour expliciter ces connaissances et les articuler de manière à faciliter leurs exploitations. La conceptualisation du MC à partir d'une vision technologique ignore complètement la

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

dimension humaine du processus de création des connaissances et les mécanismes interprétatifs mobilisés en fonction du vécu de chaque être. Les mêmes informations et connaissances peuvent aboutir à différents comportements selon l'interprétation de chaque individu et en fonction du moment d'utilisation. Or, l'utilisation des technologies pour stocker les connaissances ne garantit nullement leur utilisation.

Selon Malhotra,(2000), la connaissance réside dans l'utilisateur et non dans la collection de données. Malgré qu'il n'existe actuellement en matière de MC aucune méthode qui a fait ses preuves, les attentes restent orientées vers la consolidation entre connaissances tacites et connaissances explicites ainsi que les règles d'utilisation du processus de création de la connaissance, donc les quatre dimensions du KM sont :

- **La dimension économique et stratégique** dont l'objet est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèle le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel.
- **La dimension organisationnelle** dont l'objet est l'entreprise : ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences clés, ses processus à valeurs ajoutées, et les activités et processus de capitalisation des connaissances à promouvoir, organiser et développer.
- **La dimension socioculturelle** dont l'objet est le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leurs modes de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir des « relations de bonne intelligence ».
- **La dimension technologique** dont l'objet est l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en oeuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.

2.5. Les principes du management des connaissances :

Davenport (2002) a identifié dix principes du management des connaissances qui peuvent être utilisées comme des recommandes dans l'implémentation du projet du management des connaissances :

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

a)- Le management des connaissances est coûteux :

La connaissance est un actif, mais son management efficace exige l'investissement dans d'autres actifs. Il y a beaucoup d'activités particulières du management des connaissances exigeant l'investissement de l'argent ou le travail, y compris ce que suit :

- Capturer la connaissance.
- Valoriser la connaissance.
- Installer l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication reliées au management des connaissances.
- Former les employés sur la création, le partage et l'utilisation des connaissances.

b)- Le management efficace des connaissances exige les solutions hybrides des personnes et des technologies :

L'utilisation efficace des personnes et des technologies sont exigées pour manager les connaissances. Les technologies de l'information et de la communication peuvent être utilisées pour capturer, transformer et distribuer la connaissance structurée (explicite). Les personnes sont utilisées pour comprendre la connaissance, l'interpréter dans un contexte plus large, de synthétiser les diverses formes non structurées de la connaissance (tacite). A cet égard, un système efficace exige un environnement hybride du management des connaissances dans lequel les personnes et les TIC sont utilisées de manière complémentaire.

c)- Le management des connaissances est fortement politique :

Ce n'est pas secret que « la connaissance est une puissance », et par conséquent, elle est associée à l'argent et au succès. L'entreprise qui utilise le management des connaissances est une entreprise fortement politique.

d)- Le management des connaissances exige des managers des connaissances :

La connaissance doit être gérée par un ou plusieurs personnes au sein d'une entreprise. Parmi les tâches de ce groupe est de rassembler et classer la connaissance par catégorie, établir une infrastructure technologique orientée par la connaissance et contrôler l'utilisation de la connaissance.

e)- Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies :

Le management des connaissances efficace exige la création des cartes de connaissance existante dans l'entreprise, et réaliser la relation entre les besoins des clients aux

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

connaissances existantes. La cartographie de la connaissance organisationnelle est l'activité simple très approprié pour rapporter un meilleur accès.

f)- Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels :

La connaissance est une ressource et doit être partagée entre les personnes dans l'entreprise. Les managers des connaissances doivent motivés le partage et l'utilisation des connaissances par des techniques, l'évaluation de performance et la compensation par exemple.

g)- les moyens du management des connaissances améliorent les processus du fonctionnement des connaissances :

Dans n'importe quelle entreprise, la connaissance est créée par des processus génériques du management des connaissances, mais la connaissance est également produite, utilisée et intensivement partagée dans quelques procédés spécifiques de travail de la connaissance comme l'étude de marché et la conception des produits. Des améliorations doivent être apportées dans ces processus pour avoir un management des connaissances plus efficace dans l'entreprise.

h)- L'accès à la connaissance est seulement le début :

Les processus du management des connaissances ne signifient pas avoir à la connaissance. En plus de l'accès, le management des connaissances a besoin de l'attention et de l'engagement. Pour les consommateurs de la connaissance prêtent l'attention à la connaissance, ils doivent devenir les destinataires actifs en récapitulant et en faisant rapport à d'autres, par le jeu de rôle et les jeux basés sur l'utilisation des connaissances, et recevant la connaissance par l'interaction étroite avec les fournisseurs de la connaissance.

i)- Le management des connaissances ne termine jamais :

Les processus du management des connaissances sont interminables, comme le management des ressources humaines, il n'y a jamais un temps où la connaissance été entièrement gérée. Les connaissances organisationnelles sont toujours en changement, les nouvelles technologies, les soucis de client émergent toujours, les entreprises changent les stratégies et les structures et par conséquent les entreprises ont besoin de nouvelles connaissances.

j)- Le management des connaissances exigent un contrat de la connaissance :

La plupart des entreprises ne peuvent pas fixer les propriétés ou les droits d'utilisation de la connaissance des employés. Le management des connaissances exige un contrat entre les

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

employés et l'entreprise afin de s'assurer que la connaissance acquise par l'employé pendant sa carrière est capturée et correctement documentée. Ceci prend plus d'importance dans l'environnement d'aujourd'hui où les employés se déplaçant rapidement aux nouveaux travaux et à des nouvelles entreprises. (Davenport & Prusak, 1996)

2.6. L'axe de progrès, les orientations opérationnelles et les approches possibles du knowledge management

Les savoirs de l'entreprise, connaissance explicite formalisée et disséminée, représente le champ de connaissance susceptible d'être géré par des règles de propriété industrielle. En tant que tels, ils constituent des éléments tangibles indépendants des personnes, des objets négociables dans le cadre des transferts des connaissances. Ces savoirs de l'entreprise sont le fruit des processus de conversion des connaissances mis en lumière par Ikujiro Nonaka et Hirotaka et Takeuchi. Ils sont le résultat d'une suite d'opérations qui partent de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles, à la dimension collective des connaissances de l'entreprise. Sous peine d'être fossilisés et de perdre toute valeur d'usage, ces savoirs doivent être revitalisés en permanence. C'est ainsi que nous proposons un axe de progrès qui conduit à suggérer des orientations et à envisager les approches possibles du knowledge management dans l'entreprise.

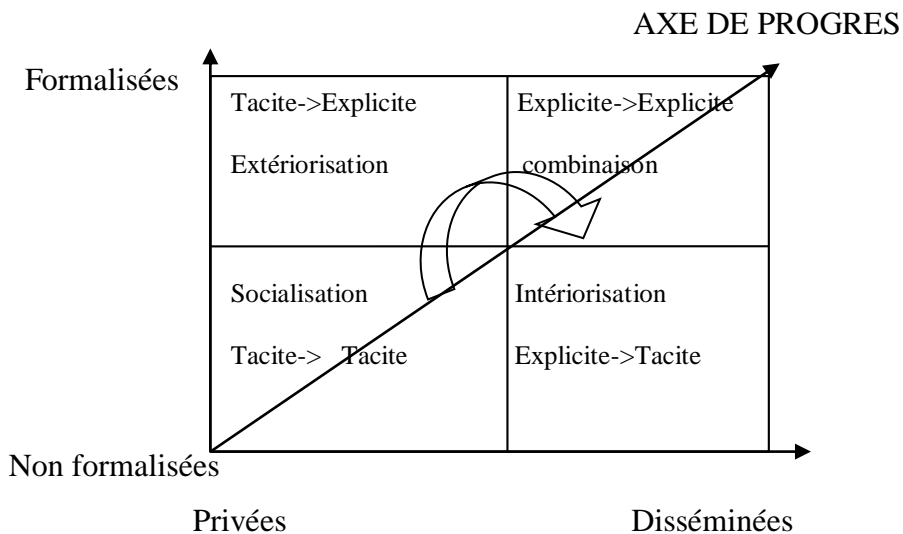
2.6.1. L'axe de progrès

C'est le processus global décrit sur la figure N°4 qu'il s'agit de renforcer, selon un axe de progrès on favorisant la production de connaissances individuelles et leur passage de leur état « non formalisé et privé » à un état « formalisé et disséminé », selon la spirale de conversion de Nonaka et Takeuchi. L'axe de progrès indique une direction qui vise à accroître les connaissances structurées, gage de pérennité à long terme.

De plus, il place la problématique de capitalisation des connaissances dans une perspective dynamique qui met en synergie les échanges de connaissances non structurées qui s'opèrent dans les processus de socialisation, et liées aux connaissances structurées qui se construisent dans les processus de combinaison.

C'est cette synergie qui est le facteur de création de la valeur ajoutée par les connaissances aux processus finalisés de l'entreprise.

Figure n° 04 : L'axe de progrès (d'après GRU 98)



Source : Boughzala & Ermine, 2004, pp. 48

2.6.2. Les orientations opérationnelles :

Du point de vue opérationnel, l'axe de progrès que nous venons de décrire suppose d'articuler les efforts du knowledge management selon les quatre grandes orientations suivantes : (Boughzala&Ermine, 2004, pp. 49-50)

2.6.2.1. Mettre en place les conditions favorisant les processus de production, de formalisation et de discrimination des savoirs faire.

Il s'agit de mettre en lumière l'importance de la création active de connaissance dans une organisation :

- Il faut encourager un apprentissage organisationnel systématique; c'est-à-dire; favoriser les processus organisationnel permettant d'amplifier les connaissances individuelles et de les cristalliser au niveau collectif au travers du dialogue ,des discussions ,du partage d'expérience ,de l'observation.

- Il faut favoriser les interactions et le travail en réseau.

- Il faut repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

2.6.2.2. Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés.

Au-delà des savoirs activés au quotidien par l'usage qui en est fait, il ne faut pas négliger les connaissances enfouies, il faut encourager le retour d'expérience, il faut organiser la mémoire d'entreprise.

2.6.2.3. Renforcer les moyens de gestion des savoirs

Il s'agit de renforcer tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion de savoirs (logiciel d'aide à la décision, logiciel de gestion de compétences, système de gestion des meilleures pratiques) et permettre de formaliser des pans de savoir faire (Ingénierie des connaissances et méthode et techniques associées)

2.6.2.4. Exploiter les potentiels des technologies de l'information et de communication

Il s'agit de développer les échanges de savoir-faire, de créer des communautés de pratique en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, (Intranet, Groupware...), et d'inventer de nouvelles formes de compagnonnage au travers des réseaux électroniques (vidéos, conférences par exemple).

2.6.3. Les approches complémentaires et convergentes du knowledge management

Il faut insister sur le fait que la capitalisation des connaissances est une problématique, omniprésente, dans les activités de chacun, qui devrait notamment imprégner de plus en plus la fonction de management. Cela peut se traduire sous trois formes :

-Au plan stratégique et décisionnel, la problématique peut être traitée et devenir l'objet d'une fonction spécifique de l'entreprise ou de l'une de ses entités. On parlera alors d'une fonction de management du capital intellectuel ou d'une fonction de gestion des connaissances de l'entreprise : c'est une approche topdown préconisée par certains auteurs. Cette approche est mise en œuvre dans quelques entreprises où la fonction de directeur du capital intellectuel ou de directeur de la gestion des connaissances a été créée.

-Au plan des niveaux hiérarchiques intermédiaires, la problématique est prise en compte par l'encadrement qui mis en relation les orientations stratégiques de la direction générale avec l'expérience pratique du terrain et favorise les processus de l'innovation et de capitalisation de connaissance.

-Au plan opérationnel, la problématique peut se réduire à un objectif spécifique qui vient se greffer aux objectifs directement opératoires de projet de réalisation industrielle.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

2.7. Les finalités du knowledge management

La finalité patrimoniale, plutôt statique, pose le problème de la préservation des connaissances explicites (comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver ?) De leur réutilisation (comment les accéder et les diffuser ?) et de leur actualisation (comment les évaluer et les mettre à jour ?). (Boughzala&Ermine, 2004, p. 44)

La finalité d'innovation durable, plus dynamique, pose le problème de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire de la création active de connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation (Comment promouvoir et mettre en place des activités et des processus qui amplifient des connaissances individuelles et les cristallisent au niveau collectif au travers des interactions, du travail en réseau du partage d'expérience ?

Cela nous a conduits à définir le knowledge management comme étant un management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable, finalités sous-tendues par leur dimension économique et stratégique, organisationnelle, socioculturelle et technologique.

Ainsi, l'expression knowledge management couvre toute les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble .Il faut :

- Aligner le knowledge management sur les orientations stratégique de l'organisation.
- Mobiliser tout les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver.
- Organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maitrises de connaissances.
- Susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances.
- Elaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et coordinations des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions.

Le KM est une approche et une vision de management centrée sur le rôle des hommes dans la gestion des connaissances, l'objectif ultime d'une approche KM et de développer la capacité à travailler ensemble pour mobiliser les compétences et développer l'intelligence collective.

Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances

Conclusion

Les connaissances et les compétences constituent l'essentiel du capital immatériels d'une entreprise et contribuent à sa compétitivité pour la maintenir et la renforcer, l'entreprise doit donc munir une politique du management des connaissances dont les modalités sont variées.

Le knowledge management est un processus vise à exploiter les connaissances et les compétences en créant une culture de l'apprentissage au sein même de l'entreprise. Ce processus s'appuie sur l'accumulation des connaissances et au partage systématique de ses connaissances pour faire progresser toute l'organisation.

Chapitre II

**Management stratégique des
organisations.**

Chapitre II : Management stratégique des organisations

Introduction

Puisque le management des connaissances est la gestion des activités et des processus qui visent à créer, acquérir, stocker, partager, utiliser et évaluer les connaissances, l'entreprise doit gérer leurs connaissances de façon durable et efficace.

Une entreprise crée la connaissance par l'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite qui constitue la spirale de la connaissance. Cette spirale peut se monter à partir du niveau individuel jusqu'au niveau collectif, organisationnel et inter organisationnel. En outre l'entreprise acquit la connaissance par l'apprentissage organisationnel qui est un phénomène collectif et qui suppose l'acquisition collective des connaissances. La connaissance créée est stockée dans la mémoire organisationnelle représentée généralement par la routine organisationnelle.

En effet, l'entreprise doit soutenir les processus du management des connaissances en introduisant et en cultivant les facteurs personnels et organisationnels qui stimule ces processus. Dans ce second chapitre, nous allons présenter le management stratégique des connaissances dont la première section est consacrée à la démarche KM et ses fonctions .La deuxième section est focalisée sur missions et retombées de la démarche KM.

Section 01 : La démarche KM et ses fondements

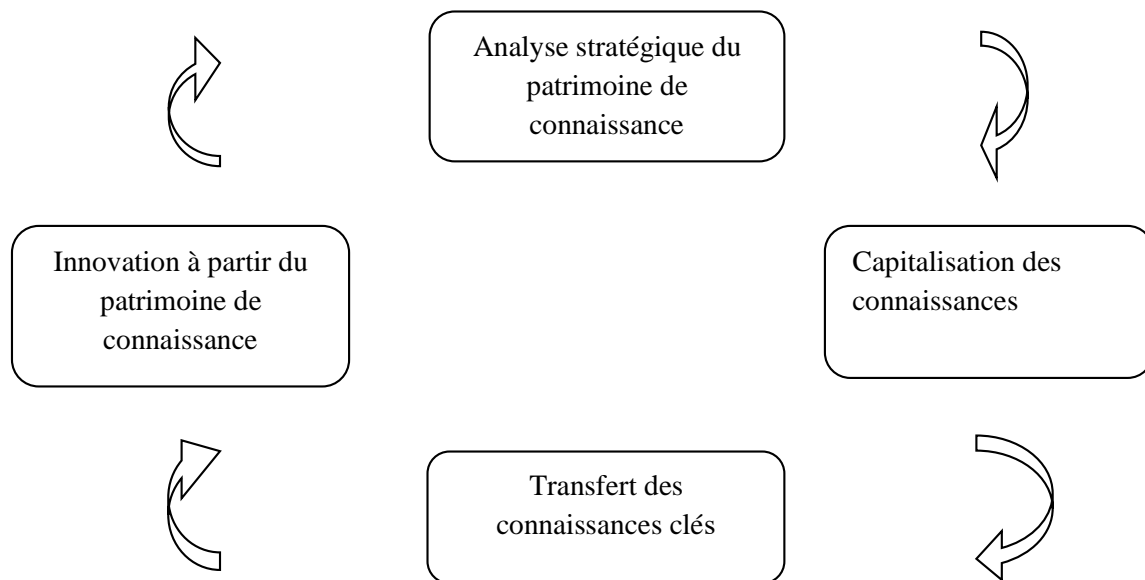
Dans les entreprises, la création de nouvelles connaissances est une activité déterminante car elle permet aux firmes d'innover et d'acquérir un avantage compétitif durable. D'autre part la création de connaissances peut aussi provoquer l'émergence de champ de connaissances radicalement nouveau contribuant ainsi à la génération de produits totalement inédit et impliquant des discontinuités majeures dans les modèles économiques.

1.1. La démarche KM :

A travers les étapes de mise en œuvre d'une démarche de knowledge management ,nous verrons que celui-ci n'est pas simplement une question de technologies mais qu'il prends appui sur trois facteurs indissociables que sont :les individus ,l'organisation et les technologies.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Figure N° 05 : cercle représente la démarche KM



Source : Jean-Louis Ermine, « *Management des connaissances en entreprise* », 2ème édition.

Le transfert organisationnel des connaissances diffère d'un transfert de marchandises du moment que ce dernier ne laisse pas place à une perte du côté de celui qui la détient initialement. Le vieillissement de la population active, la mobilité interne, les multiples endroits de travail, la globalisation des organisations rendent nécessaire la transmission du savoir-faire d'experts qui sont prêts à partager leurs connaissances avec leurs novices dans un même domaine. C'est en effet que le transfert de connaissances est devenu un enjeu stratégique pour les organisations. Le transfert des connaissances peut s'effectuer à travers plusieurs médias, mais le plus efficace est le face-à-face, car la communication entre individus est constituée d'un ensemble complexe de signaux.

1.1.1. Création des connaissances

La création des connaissances est l'une des fonctions de la gestion des connaissances. Elle est considérée parmi les sujets qui préoccupent les auteurs de la connaissance.

En effet, Foray(1998), distingue trois mécanismes de création de la connaissance : la recherche, les apprentissages et les inventions collectives.

Chapitre II Management stratégique des organisations

- **La recherche**

- La production de la connaissance est nommée « recherche », lorsqu'elle se fait de façon délibérée. On peut entendre aussi la notion de recherche et développement qui est fréquemment utilisée pour saisir la création intellectuelle et industrielle sur une base systématique dans le but d'accroître le stock des connaissances. Cette activité de recherche est caractérisée par la notion de « distance », c'est-à-dire qu'elle se fait à une certaine distance des lieux de production. C'est cette caractéristique qui permet de distinguer le chercheur des autres producteurs de connaissances (Perrin, 2004, p. 12).

- **Les apprentissages**

L'apprentissage au cours de la vie est défini comme ce qui permet à l'individu et à l'organisation de s'adapter constamment aux transformations de leurs environnements et il constitue une source de production de la connaissance. Les connaissances produites dépendent de la nature d'apprentissage effectué, on peut distinguer :

- Des connaissances résultantes d'un apprentissage de nature routinière : ce sont des connaissances personnelles qui peuvent servir à une seule personne à effectuer sa tâche le plus rapidement possible
- Des connaissances résultantes d'une expérience au cours de l'activité de production d'un bien ou d'un service à condition que cette activité ne soit pas risquée. (Perrin, 2004).

- **Les inventions collectives**

A travers les échanges et le partage des connaissances et du savoir-faire. Elle est fondée sur la diffusion et la réutilisation des connaissances. Les connaissances peuvent aussi être le résultat d'un processus d'innovation qui se fait, soit individuellement et dans des organisations fermées ou collectivement dans une même organisation, ou encore entre plusieurs organisations à travers les réseaux de relations entre les firmes. Deux formes de production collective de connaissances peuvent être distinguées :

- La première forme se fait spontanément disponible (Davenport, 1996)
- La seconde forme est délibérée où les acteurs s'engagent dans des opérations de production qui se font dans un cadre créé spécialement pour faire émerger des contextes d'apprentissage collectif.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Le regard porté sur les connaissances de l'entreprise dans les paragraphes précédents se trouve chez Nonaka Ikujiro et Hirotaka Takeuchi, deux auteurs japonais qui se référant à Michel Polanyi, distinguent deux types de connaissances les connaissances explicites et les connaissances tacites :-Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation.

Compte tenu de cette double nature des connaissances, Nonaka et Takeuchi décrivent notamment quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation (Davenport, 1996).

La socialisation (du tacite au tacite) : ou les connaissances tacites des uns sont transmises directement aux autres sous forme de connaissances tacites ,vers l'observation l'imitation et la pratique .Au cours de ce processus ,aucun des protagonistes n'explique son art pour le rendre directement accessibles à tout .Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise. (Boughzala&Ermine, 2004).

L'externalisation (du tacite à l'explicite) :L'externalisation est le processus d'articuler la connaissance tacite en connaissance explicite, ce qui permet de la partager avec d'autres et elle devient la base des nouvelles connaissances.

Par exemple : le cercle de contrôle de qualité qui permet à des employés d'apporter des améliorations sur les processus de fabrication en articulant la connaissance tacite accumulée pendant des années sur le travail. La conversion réussite de la connaissance tacite en connaissance explicite dépend de l'utilisation séquentielle de la métaphore, de l'analogie et du modèle (Boughzala&Ermine, 2004).

La combinaison (du l'explicite à l'explicite) : La combinaison est le processus de convertir la connaissance explicite en connaissance explicite plus complexe et plus systémique. La connaissance explicite est collectée de l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation et puis combinée, éditée ou traitée pour former des nouvelles connaissances. Les nouvelles connaissances explicites sont diffusées parmi les membres de l'organisation. L'utilisation créatrice des réseaux de transmission automatisés et des bases de données à grand échelle peut faciliter ce mode de conversion de la connaissance.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Par exemple le dirigeant financier d'une organisation collecte des informations dans un contexte pour rédiger un rapport financier. Ce rapport est une nouvelle connaissance dans le sens qu'il synthétise beaucoup de connaissances provenant de sources multiples.

L'internalisation (de l'explicite à tacite) : L'internalisation est le processus d'incarner la connaissance explicite dans la connaissance tacite. Par internalisation, la connaissance explicite créée est partagée dans toute l'organisation et convertie en connaissance tacite par les individus.

L'internalisation est étroitement liée au « Learning by doing » (l'apprentissage en faisant). La connaissance explicite telle que la conception du produit ou les méthodes de fabrication doit être actualisée par l'action et la pratique. Par exemple : les programmes de formation peuvent aider les stagiaires à comprendre le fonctionnement de l'organisation. En lisant des documents ou des manuels au sujet de leurs travaux et de l'organisation, les stagiaires peuvent internaliser la connaissance explicite écrite de ces documents pour enrichir leurs bases de connaissances tacites.

La connaissance explicite peut être également incorporée par les simulations ou les expériences qui provoquent l'apprentissage en faisant. Quand les connaissances sont internalisées pour devenir une partie de la base de connaissances tacites des individus sous forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique, elles deviennent des actifs précieux (de grande valeur).

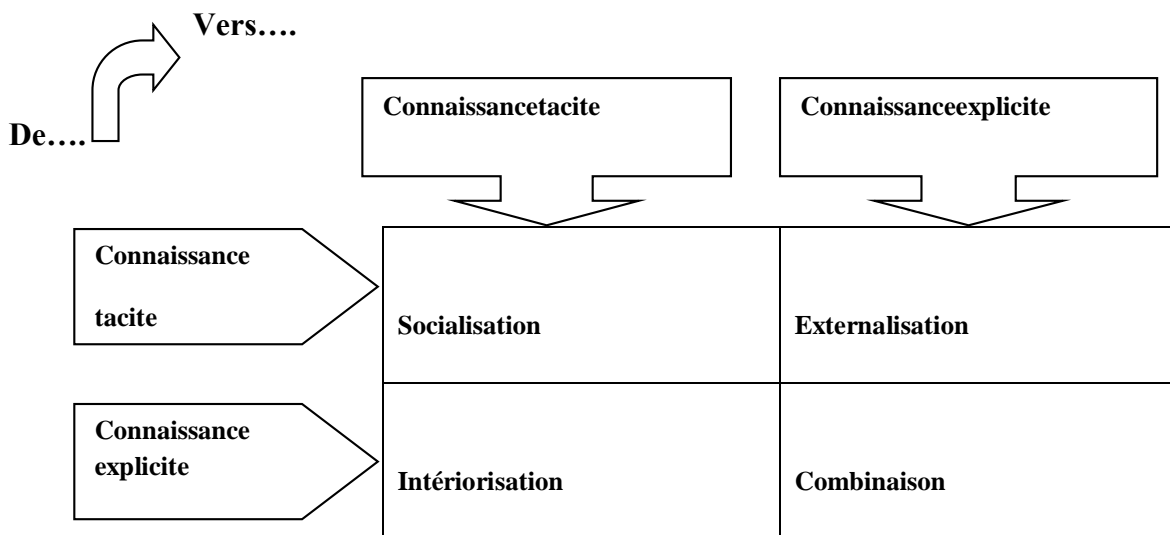
Cette connaissance tacite accumulée au niveau individuel peut alors placer d'une nouvelle spirale de création de la connaissance quand-t-elle est partagée avec d'autres par la socialisation (Nonaka&Takeuchi, 1995, p. 96).

La spirale devient plus grande lorsqu'elle monte aux niveaux ontologiques. La connaissance créée par le processus de SECI peut former une nouvelle spirale de création de la connaissance augmentant horizontalement et verticalement pendant qu'elle se déplace par les communautés qui dépassent les frontières sectionnaires, départementales, divisionnaires et même organisationnelles.

Pour Nonaka et takeuchi les connaissances explicites peuvent être facilement exprimées dans les documents mais sont moins susceptibles de déboucher sur une innovation majeure que les connaissances tacites, c'est-à-dire les connaissances acquises par l'expérience et difficilement exprimable qui sont à la source du processus d'innovation.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Figure N° 06 : Les modes de conversion des connaissances d'après Nonaka et Takeuchi



Source : Etablie par nos soins d'après plusieurs lectures

Ce modèle de création des connaissances repose sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite.

Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique (ce qui peut donner la productivité personnelle au niveau individuelle et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise).

Le savoir explicite et le savoir codifier transmissible en un langage formel et systématique (production de la donnée au niveau individuel, et gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise).

1.1.2 .La capitalisation des connaissances et son processus

Le concept de capitalisation des connaissances est divulgué au travers de nombreuses publications. Il consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les pérenniser afin de les valoriser. Il signifie également « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital ».

La capitalisation des connaissances a pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué. Elle constitue une problématique pour l'entreprise. Elle n'est pas nouvelle et c'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise (Slater-Stanley & et Narver, 1995).

Chapitre II Management stratégique des organisations

Le processus de capitalisation des connaissances doit donc s'articuler autour des connaissances stratégiques de l'entreprise. Son objectif est de :

- **Repérer** : concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies et les hiérarchiser.
- **Préserver** : lorsque les connaissances sont explicitables, il faut, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver ; lorsque les connaissances ne sont pas explicitables, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître - apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes
- **Valoriser** de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.
- **Actualiser** : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes
- **Manager** : concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. (Boughzala&Ermine, 2004).

Pour que le processus de capitalisation soit pérenne, les quatre phases doivent être réalisées dans cet ordre de façon continue. Une fois que ces connaissances stratégiques ont été capitalisées, elles peuvent être enrichies par interaction avec d'autres connaissances déjà présentes dans l'entreprise.

1.1.3. Le transfert de connaissances

L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances pour les conserver dans une certaine activité, mais dans leur diffusion et leur application dans des contextes différents. Le transfert des connaissances est le principal objectif de KM. Il se définit comme « le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une

Chapitre II Management stratégique des organisations

personne, d'une propriété à une autre ». Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice : UR), « La problématique de la connaissance dans l'entreprise » (Grundstein, 2002, p. 6).

Le transfert organisationnel des connaissances diffère d'un transfert de marchandises du moment que ce dernier ne laisse pas place à une perte du côté de celui qui la détient initialement. Le vieillissement de la population active, la mobilité interne, les multiples endroits de travail, la globalisation des organisations rendent nécessaire la transmission du savoir-faire d'experts qui sont prêts à partager leurs connaissances avec leurs novices dans un même domaine. C'est en effet que le transfert de connaissances est devenu un enjeu stratégique pour les organisations. Le transfert des connaissances peut s'effectuer à travers plusieurs médias (face-à-face, lettre écrite, documents formels...), mais le plus efficace est le face-à-face, car la communication entre individus est constituée d'un ensemble complexe de signaux (gestuels, postures) (Jean-Yves, 2000).

1.1.4. L'application des connaissances :

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions et aussi pour acquérir l'avantage compétitif.

1.1.5. L'évaluation des connaissances :

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et précise aux situations définies.

Ces processus ne représentent pas un ensemble monolithique, mais un ensemble interconnecté et entrelacé.

2.1. Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale

Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale des connaissances dans l'organisation : l'intention organisationnelle, l'autonomie des individus, le chaos créatif, la redondance et enfin la variété requise.

Pour Nonaka et Takeuchi, cinq conditions sont requises pour assurer le développement de cette spirale :

- Une intention organisationnelle : il faut une vision stratégique sur le type de connaissances qui doit être développées et le système de gestion permettant sa mise en œuvre.

Chapitre II Management stratégique des organisations

- L'autonomie : les idées originales qui émanent d'individus autonomes doivent se diffuser dans des équipes et deviennent alors des idées organisationnelles.
- Fluctuation et chaos créatif : il faut une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement, une rupture des routines, un chaos créatif qui renforce l'engagement subjectif des individus.
- La redondance : il faut accepter la circulation d'informations au delà des exigences opérationnelles immédiates, au delà des frontières fonctionnelles.
- La variété requise : il faut un accès rapide à la plus large variété d'informations qu'un individu peut juger nécessaire. (Jean-Yves, 2000).

3.1 .Les outils de la démarche km

Avec l'arrivée des TIC, les outils du knowledge management sont devenus disponibles le marché.

Le choix de ces outils varie d'une entreprise à une autre et cela en fonction de la stratégie mise en oeuvre et de la démarche suivie, ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas d'outils miracles destinés à la réussite d'un projet KM.

- **Base de données** : une base de données est un ensemble structuré et organisé permettant de stocker de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation (l'ajout, la mise à jour, la recherche de données). Une base de données se traduit par un ensemble de fichiers de divers formats présents dans une mémoire massive. Cet outil sert à la capitalisation des connaissances, à l'organisation de celles-ci, à leur mise à jour mais aussi à l'innovation.
- **Le groupware** : Le Groupware est un logiciel de travail collaboratif. Il permet un travail en communauté. En effet, le dialogue, le partage de fichiers, les répartitions des tâches peuvent se faire à distance via internet. L'idée de ce logiciel est d'offrir une possibilité aux communautés de discuter, d'échanger sans avoir le besoin de se retrouver en présence des autres membres de la communauté. Le groupware permet de diminuer la communication par messagerie interposées. Cet outil est utile lors de la création et de mise à jour de connaissances car le travail en groupe est facilité par cet outil.
- **La gestion électronique des documents (GED)** : La GED est un système informatisé d'acquisition, de classement, de stockage, d'archivage de documents et enfin de diffusion de connaissances ;

Chapitre II Management stratégique des organisations

- **Les systèmes d'automatisation de la veille :** Elles permettent aux entreprises de faire du benchmarking, et ainsi de se tenir au courant de ce qui se fait ailleurs, de pouvoir prendre en compte le retour d'expérience, cela permet en outre de rester réactif à la concurrence.
- **Entreprise ressource planning (ERP) ou progiciel de gestion intégré (PGI) :** C'est un outil qui permet la gestion de l'ensemble de processus d'une entreprise. En intégrant la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, l'aide à la décision mais aussi le commerce électronique. Ils contiennent une base de données unique pour l'ensemble de ces fonctionnalités. Cet outil ne sert pas réellement dans une démarche de knowledge management. Cependant, il permet d'accompagner le groupe de projet en lui offrant l'accès à des informations utiles pour le déploiement de la démarche ;
- **L'intranet :** L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur de l'organisation utilisant internet pour la communication. Il faut noter qu'il n'y a aucune recherche d'informations
- **L'extranet :** Extranet est une sorte d'internet dont l'accès est limité seulement en dehors de l'organisation.
- **Les weblogs :** Sont des « sites web » pour l'usage interne de l'entreprise. Ils peuvent servir de base de données, d'outil de gestion de projet, mais ils servent surtout dans un but de travail collaboratif et de communication entre les personnes de l'organisation. Ils permettent une communication moins officielle, plus réactive et permettent une interactivité en temps réel. Ce sont de bons indicateurs du climat social. (Jean-Yves, 2000, p. 207)
- **Plateforme d'apprentissage en ligne :** Regroupe plusieurs outils décrits précédemment.

En effet il a un forum, une messagerie, une base de données, un espace de diffusion De l'information et de création de l'information.

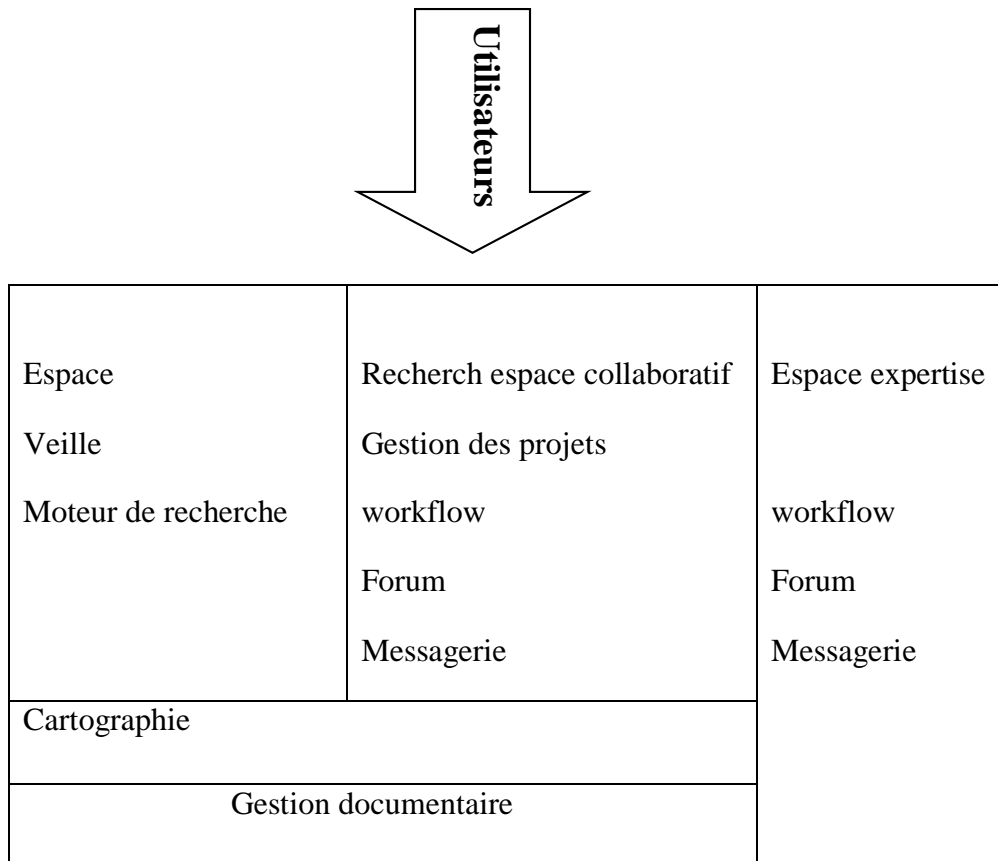
- **Un portail :** Un portail est une sorte de site fédérateur conçu selon un schéma quasi invariable. Il ya une page d'accueil qui répertorie les grands titres suivants l'organisation des informations décidé par l'entreprise. Dans ce portail, on peut retrouver des outils décrits précédemment mais on y accède par Desliens hypertextes. Il faut réadapter cet outil en permanence.
Il n'existe pas, à ce jour, un outil regroupant toutes ces fonctionnalités et donc répondant totalement aux besoins du knowledge management. Cette diversité crée

Chapitre II Management stratégique des organisations

une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer. Cependant de plus en plus d'outils, les outils du knowledge management se rapprochent de l'outil regroupant les fonctionnalités principales au bon fonctionnement de la gestion des connaissances.

Nous pourrions schématiser ces outils à travers la figure suivante.

Figure N° 07 : Les outils du knowledge management



Source : (Meignan&Djellel, 2000)

Les outils du management des connaissances permettent de :

- Gérer la connaissance de l'entreprise
- Gérer les compétences, les ressources disponibles et les savoir faire existants
- Stocker et organiser les informations recueillies pour qu'elles puissent être disponibles en cas de besoin par les personnels habilités.

Chapitre II Management stratégique des organisations

4.1. Les fondements de la démarche KM :

Pour Balmise (2006) le knowledge management repose sur cinq éléments fondamentaux qui ont une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une telle démarche. Il distingue : la stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie.

4.1.1. Les individus

L'étape la plus délicate dans une démarche de knowledge management est la sensibilisation et l'implication des salariés de l'entreprise .En effet, si les détenteurs de connaissances ne jouent pas le jeu en utilisant les nouveaux outils et en s'adaptant à la nouvelle organisation ,la démarche du knowledge management est irrémédiablement vouée à l'échec.

Les dirigeants doivent inciter au changement, en mobilisant leurs collaborateurs, en débloquent des budgets mais aussi et surtout en donnant eux même l'exemple en partageant leurs connaissances. C'est là l'une des premières difficultés de knowledge management.

4.1.2. L'organisation

Il est primordial d'adapter l'organisation de l'entreprise pour une meilleure création et circulation de connaissances et pour lui permettre de supporter la création de communauté de compétence au tour d'individus clés ,experts dans leurs domaines les détenteurs de la connaissance tacite tant convoitée.

4.1.3. Les technologies

Les technologies vont aider à la capitalisation et au partage des connaissances de l'organisation .Elles permettent notamment de s'affranchir les problèmes de temps et d'espace en fournissant un environnement facilitant la communication entre individus. Les technologies sont donc indispensables pour déploiement de la gestion des connaissances à l'ensemble de l'entreprise.

Le knowledge management met les hommes au centre de son projet de création de valeur, l'organisation et les outils informatiques formant l'épine dorsale du système Ainsi ,même si ces trois facteurs sont indissociables ,le facteur humain est de loin celui auquel il faut accorder le plus d'importance .Non seulement les collaborateurs détiennent cette connaissances tant recherché mais elles travaillent et communiquent au travers du mécanisme d'apprentissage qui est l'épine dorsale du knowledge management .

Chapitre II Management stratégique des organisations

Ce mécanisme d'apprentissage comprend le mécanisme social de collaboration, de partage et de création des connaissances à partir des idées des autres.

Les managers doivent comprendre que la connaissance est intimement liée aux individus et que la création de nouvelles connaissances n'est possible que grâce aux processus sociaux d'échange et d'apprentissage.

Ainsi la confiance et l'implication sont les conditions nécessaires au bon déroulement du knowledge management.

Il faut donc une gestion adaptée pour obtenir la l'adhésion des collaborateurs .Pour cela, il s'appuyer sur les notions suivantes :

- **Réciprocité :**

La gestion de la connaissance permet à tout collaborateurs d'être gagnant car chaque membre de l'entreprise partage ces connaissances avec ses collègues et profite en retour de elle de ces dernières

- **Valorisation**

Il ne s'agit pas d'approprier la connaissance d'un collaborateur pour l'utiliser au profit de l'entreprise sans que ce dernier ne puisse intervenir .Celui-ci doit être valorisé par l'entreprise de manière à tirer une forme de bénéfice de sa participation.

Récompense

Pour inciter les collaborateurs à partager leurs connaissances, l'entreprise peut instaurer un système de récompense : Primes, cadeaux, voyages.

4.1.4. Culture KM

Instaurer une « culture KM », ce que certains appellent le « KM attitude », est u facteur de succès pour une démarche de knowledge management. Depuis l'émergence du knowledge management, un nouveau mouvement au sein de l'organisation apparaît : c'est le mouvement de « la culture de partage » qui est devenu essentiel pour créer au terrain propice au KM.

L'instauration de cette culture de partage au sein d'une organisation nécessite la présence de trois éléments suivants : (Balmise, 2006).

- * **Les Rôles et les responsabilités**

Le changement de culture doit être conduit par une organisation distribuant des rôles et des responsabilités à chacun afin de maintenir un environnement propice au partage des savoirs.

- * **Incitation et reconnaissance**

Il est également primordial d'entretenir le sentiment que le partage des connaissances est surtout utile non seulement à l'entreprise, mais aussi aux collaborateurs. Le partage de

Chapitre II Management stratégique des organisations

connaissances est l'affaire de tous. Il est nécessaire d'introduire une récompense pour les gens qui partagent, soit une reconnaissance ou une incitation.

*** Temps et espace pour la collaboration**

Le knowledge management nécessite de la part de l'entreprise d'allouer du temps et de mettre en place un environnement spécifique pour que les collaborateurs puissent réaliser leurs tâches.

4.1.5. Stratégie

Toute entreprise doit élaborer une stratégie qui répond à son objectif. Cette stratégie est définie comme un art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but. C'est l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'un conflit ou dans la préparation de la défense d'une action. La stratégie est également définie comme « un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée » (Boughzala&Ermine, 2004).

La stratégie est un moyen pour définir les buts de l'organisation à travers ses objectifs à long terme, « la stratégie est un ensemble de décisions combinant les capacités et les ressources d'une entreprise avec les opportunités de l'environnement. Notons que figure parmi les objectifs l'idée de créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les autres personnes et pour les autres groupes de personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise. La stratégie est l'orientation à long terme avec laquelle l'organisation vise à construire des avantages concurrentiels, à travers la combinaison de ressources dans un environnement qui change sans cesse, avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marché ». (Davenport, 1996).

4.1.5.1. La stratégie et le knowledge management

La stratégie est intimement liée au knowledge management, elle représente les fondations de la démarche de KM comme le montre la figure ci-dessus, en effet, cette démarche sans stratégie est vouée à l'échec. Le KM touche l'entreprise dans son intégralité, il ne s'agit donc pas de le confiner dans une fonction particulière de l'entreprise, au contraire, il doit se fondre parfaitement dans les processus métier de l'organisation et être la préoccupation de chacun. La gestion de connaissances est primordiale pour permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances. Elle est donc liée à la stratégie d'entreprise. Une stratégie KM est tout simplement un plan dont les connaissances seront gérées à l'avantage d'une organisation et

Chapitre II Management stratégique des organisations

de ses parties intéressées. Une bonne stratégie de KM abordera les vrais besoins d'une organisation. (Grundstein, 2002).

4.5.2. Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise

La stratégie KM doit non seulement être soutenue par la direction générale de l'entreprise, mais elle doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise.

- **Stratégie de gestion de connaissances**

Dans cette seconde étape, l'entreprise doit mettre en place une stratégie de gestion de connaissances qui doit définir la meilleure manière d'utiliser le capital intellectuel afin de satisfaire aux raisons économiques établies dans l'étape précédente. Cette stratégie qui doit être adaptée à chaque cas d'entreprise oscille entre deux extrêmes :

- La stratégie centrée sur la valorisation des connaissances : Cette stratégie s'applique aux entreprises dont la valeur est essentiellement constituée par le capital intellectuel. Dans ce contexte, les connaissances qui sont des ressources hautement stratégiques, doivent être valorisées en interne et intégrées au sein de nouveaux produits et services de manière à aider l'entreprise à garder ou acquérir un avantage concurrentiel.
- La stratégie de mise à disposition des connaissances : Elle s'applique aux entreprises dont la valeur est centrée sur des compétences opérationnelles. Dans ce cadre, il faut utiliser le KM comme un levier mis à la disposition de l'entreprise pour augmenter ses performances, notamment au travers d'une plus grande efficacité opérationnelle, d'une amélioration de l'expertise pour répondre aux besoins quotidiens et pour innover. (Balmise, 2006)

- **Application du KM**

Une fois la stratégie établie, il convient de développer les applications du KM. Celles-ci doivent se concentrer sur les objectifs établis par la stratégie du KM pour satisfaire aux raisons économiques déjà citées. Cette étape renvoie à la mise en œuvre de la pratique du Knowledge management tout en tenant compte des objectifs précédemment établis.

- **Résultats de l'activité**

Cette dernière étape du cycle s'attache à mesurer les résultats obtenus par la mise en place d'une démarche de KM. Cette étape s'appuie sur des méthodes non traditionnelles.

La gestion des connaissances est une richesse pour l'entreprise et la mise en place de cette démarche doit émaner de la volonté politique et managériale des dirigeants.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Pour réussir la mise en place d'une telle démarche, il faut savoir qu'on récoltera ces fruits à long terme, qu'elle est coûteuse en temps et qu'elle nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs, notamment le knowledge management et les professionnels de l'information, cette collaborations permis à l'entreprise de répondre à ces enjeux d'être réactive et innovante.

Section 02 : Misions et retombées de la démarche KM

La gestion des connaissances ou knowledge management est l'un des sujets les plus brillants aujourd'hui dans le monde de l'industrie et de la recherche d'information .

La gestion des connaissances est désormais une notion permanente dans les entreprises et la performance d'une entreprise dépend de plus en plus de sa capacité à rendre accessible la somme des connaissances explicites et tacites des individus

2.1. Mission objectifs et du KM

La mission décrit pourquoi l'organisation veut être impliquée dans certaines activités, la vision rend explicite ce qu'elle veut être à l'avenir et la stratégie explique comment ceci devrait être accompli

2.1.1. Les missions du KM

a)Elaborer la stratégie du Knowledge Management (KM) et piloter sa mise en œuvre :

- Evaluer les besoins utilisateurs (identifier les activités à accompagner)
- Cartographier les initiatives de km déjà existants à la CDC.
- Identifier le périmètre, les cibles et moyens du plan d'accompagnement, en lien avec les priorités stratégiques des directions de la CDC.
- Être le garant de l'ajustement de la stratégie de km pour rester en phase avec les évolutions stratégiques de la CDC dans le temps, ainsi qu'avec l'évolution des pratiques de km à l'échelle internationale.
- Définir, mettre en place et suivre des indicateurs de performance-Evaluer les impacts de la démarche KM sur le procès ciblé.

b) Structurer la gestion des connaissances : (Reddy, 2006)

- Recenser, évaluer et cartographier les savoir et connaissances de l'entreprise, prioriser les thématiques selon les besoins métiers.
- S'appuyer sur la digital workplace de L'EP Next, pour développer et mettre en place la stratégie.

Chapitre II Management stratégique des organisations

- Favoriser la mise en place d'un annuaire d'expert et de compétences
- Mettre en place des modèles de documents et des procédures inhérents au KM (retours d'expériences, référentiels de connaissances, fiche de déclaration d'expérience, wikis, guides utilisateurs...) et favoriser leurs utilisations
- Concourir à la définition et mettre en œuvre une ontologie servant de référentiels.

c) Accompagner le changement, acculturer les collaborateurs sur les bénéfices et les pratiques du km et favoriser leurs accès aux connaissances.

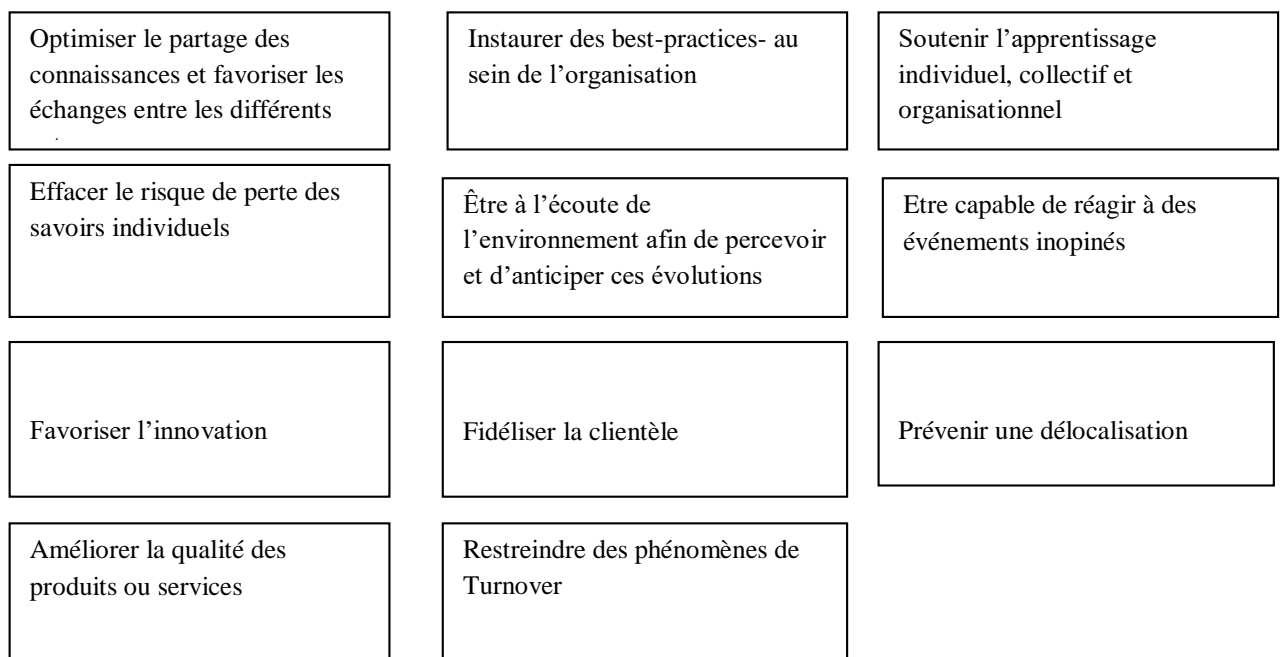
- Promouvoir le partage, l'échange et l'intégration des connaissances en renforçant le lien entre le processus de partage et les systèmes d'information.
- Être force de proposition dans l'évolution de la digital workplaceNext.
- Intégrer la démarche KM dans les procès métiers concernés.
- Accompagner les communautés de pratique dans la mise en œuvre de leurs feuilles de route et contribuer à animer le réseau des responsables des communautés de pratique.

d) Réaliser une veille sur les outils et les méthodes du KM.

2.1.2. Les objectifs de la gestion des connaissances

Les objectifs de la mise en place d'un système de gestion des connaissances sont multiples, la figure suivante représente ainsi :

Figure N°08 : Les objectifs de la gestion des connaissances



Source : <https://reussir-son-management.com/youtube> (Consulté le 15Avril 2022 à 22h10min)

Chapitre II Management stratégique des organisations

Le KM est une approche et une vision de management centré sur le rôle des hommes dans la gestion des connaissances.

L'objectif ultime d'une approche du KM est de développer la capacité à travailler ensemble pour mobiliser la compétence et développer l'intelligence collective.

2.2. Avantages et défis de la gestion des connaissances

À l'intérieur des organisations, la GC se manifeste généralement et exerce son influence à trois niveaux : l'individu, la communauté de pratique et l'organisation. Les avantages qui y sont associés à chaque niveau sont illustrés au tableau suivant :

Pour l'individu :

- Aide les gens à faire leur travail et à économiser du temps par de meilleures prises de décisions et résolutions de problèmes.
- crée un sentiment de liens communautaires au sein de l'organisation à mesure que les travailleurs se sentent valorisés pour leur apport.
- augmente le niveau de satisfaction des employés.
- aide les gens à se tenir au courant.
- procure des mises au défi et des occasions d'apporter son aide.

Pour la communauté de pratique

- développe des compétences professionnelles.
- favorise le mentorat entre pairs.
- contribue à un réseautage et une collaboration plus efficaces.
- crée un code d'éthique professionnelle que les membres peuvent suivre.
- crée un langage commun.

Pour l'organisation :

- aide à orienter la stratégie.
- règle les problèmes rapidement.
- diffuse les pratiques exemplaires.
- améliore les connaissances qui font partie des produits et services.
- sème en croisé des idées et augmente les occasions d'innover.
- permet à l'organisation de mieux devancer la concurrence.
- réduit la redondance.
- réduit les coûts de recherche et de développement.
- améliore les procédés internes de travail.

Chapitre II Management stratégique des organisations

- réduit le nombre d'erreurs.
- accroît la diversité des points de vue dans les décisions d'affaires en faisant intervenir les travailleurs

2.3. Les enjeux du KM :

Le champ de la gestion des connaissances étant posé, il reste à en percevoir les dimensions et les enjeux Ceci se situe à plusieurs niveaux : au niveau mondiale, au niveau des entreprises ,au niveau du monde académique

a / Au niveau mondial

L'arrivée d'internet, comme jadis celle de l'imprimerie, est en train de modifier les organisations. Ces nouvelles modalités d'échange des informations présentent plusieurs enjeux, dont deux principaux, le contrôle des informations et le rayonnement scientifiques et culturel des États.

Une circulation sans contrôle de ces informations peut présenter des risques au niveau de la sécurité des États, de la réputation des entreprises ou des organisations (risque de diffamation). Il existe également un risque si les effets d'annonce sont privilégiés au profit d'une activité réelle, dans le cadre d'une campagne de communication superficielle .Par ailleurs ,avec le développement des technologies de l'information et de la communication ,la surinformation est un danger réel .

D'autre part ,le développement de la sociétés de la connaissance –qui touche au développement du savoir –faire et des compétences des entreprises et du monde de la recherche –ou de l'économie du savoir ,se traduit par la mise en œuvre des pôles de compétences ,qui nécessite une politique d'ingénierie des connaissances ,mise en place en Europe à travers la stratégie de Lisbonne (2001)

Ceci concerne à la fois les entreprises, les centres de recherche et de développement ,les universités et les Grandes Écoles .

b/Au niveau des entreprises

Au niveau des entreprises, l'enjeu se situe dans :

- *La performance de l'entreprise liée à la motivation du personnel
- *Dans la capacité des entreprises à nouer des alliances et partenaires dans le contexte de mondialisation économique, c'est-à-dire à organiser des pôles de compétences sur les territoires, en mettant en commun des compétences et connaissances et surtout à les concrétiser dans leur mise en œuvre sur le terrain.
- *Dans les gains de la valeur de l'entreprise liés à l'augmentation du capital de connaissance.

Chapitre II Management stratégique des organisations

*Dans la conduite de l'innovation, notamment en terme de rapidité des réponses apportées aux demandes des clients

En fait les enjeux de la gestion de la connaissance et de l'intelligence économique sont liés. La gestion des connaissances permettra plus particulièrement l'organisation de la mémoire collective (en termes d'intelligence économique), qui est un facteur clé de la pérennisation de l'intelligence économique .

c/Au niveau du monde académique

Au niveau du secteur institutionnel (université, institutions de recherche et autres type d'organisations engagées dans la recherche et développement, et l'innovation)l'enjeu se situe :

*Dans l'optimisation du transfert de connaissances et des technologies au sein de leur communauté

*Dans l'évaluation des performances en terme de productivité scientifique et technique et application de ces résultats afin que cela puisse servir à la société.

Les enjeux de la gestion des connaissances portent également sur la visibilité des activités R&D de ces institutions à l'échelle mondiale .La recherche scientifique est de plus en plus concurrentielle et internationale, assurer une bonne position passe par une gestion efficace de sa productivité.

2.4. Les retombées du KM

Selon Boughzala & Ermine ,(2004, pp. 137-139).La capitalisation des connaissances est mise en œuvre le plus souvent dans un réflexe de protection de l'organisation devant la perte de maîtrise de ses savoirs dans un contexte ou, comme nous l'avons écrit plus haut, le savoirs est devenu l'une des ressources essentielles de la compétitivité.

La mémoire qui en résulte, présente de nombreux points forts : accessibilité de la connaissance à plusieurs acteurs, formalisation, permanence. Cependant, sa formalisation même en constitue la principale faiblesse : filtrés, formatée, décontextualisés, analogiques, les savoirs perdent une partie de leurs sens, notamment dans leurs relations avec les processus d'apprentissage et les processus décisionnels.

Ce système d'information de mémoire organisationnelle fonctionne pour «fournir un moyen par lequel la connaissance du passé est ramenée pour produire un effet sur les activités présentes résultant ainsi un accroissement des niveaux d'efficacité de l'organisation».

Chapitre II Management stratégique des organisations

Cependant, si cette mémoire offre à l'entreprise un réel levier d'optimisation de la performance et une stabilisation de l'excellence, ce ne peut être que dans un contexte stable. Remplacée dans un contexte marqué par l'instabilité, cette mémoire devient, au mieux, non appropriée et les acteurs de l'entreprise doivent s'en détacher, au pire, un véritable piège emprisonnant l'entreprise dans un conservatisme fondamental qui l'amène inévitablement à perdre son niveau de performance.

Par ailleurs, la capitalisation des connaissances marque aussi une volonté de refortification de l'organisation car «la dé-taylorisation se caractérise par une augmentation des incertitudes de fonctionnement» et redistribue la capacité organisationnelle vers l'individu ou le groupe d'opérateurs, la compétence se conçoit alors comme «une capacité à définir et à choisir en situation de travail incertaine, des procédés et des connaissances opératoires».

De fait, cette redistribution, augmentant l'autonomie des individus, réduit la maîtrise des processus par l'organisation. Au nom d'une efficacité nouvelle, l'organisation va introduire de nouvelles pratiques organisationnelles dont la capitalisation des connaissances fait partie. La capitalisation des connaissances devient aussi un outil de management donnant aux managers un meilleur contrôle de l'organisation. La connaissance devient alors «ossifiée par une instance lourde, des impératifs à répondre à des objectifs sur lesquels les agents se sentent jugés évitant de même de créer des liens trop éloignés des cadres stricts de leur mission».

Puis, au-delà de la gestion des savoirs, les pratiques organisationnelles se sont rapidement orientées vers la mise en œuvre d'une gestion des processus d'apprentissage au non d'une organisation idéalisée (expression empruntée à l'entreprise apprenante, qui «se veut la force de réjuvenation qui rétablit la connaissance au cours de la stratégie» donnant naissance à «cette organisation douée pour la création, l'acquisition et la transmission de la connaissance, et modifiant son comportement pour refléter cette nouvelle connaissance avec perspicacité.

Cependant, comme le souligne Baunard(1996), «en établissant les règles du bien apprendre, nous sommes finalement plus taylorien que Taylor, en ce sens que nous établissons non seulement des abrégés du bon et du vrai, mais pire, nous institutionnalisons les règles

Chapitre II Management stratégique des organisations

parcellisées conduisant à ces abrégés ». finalement « nous taylorisons la connaissance , en la désignant comme une tâche , en l'incluant , sans détour , dans l'agenda du bon employé »

A partir de là, se développe une instrumentalisation du savoir et de l'apprentissage d'autant plus forte que les dirigeants de l'entreprise veulent instaurer des savoirs et un apprentissage collectifs.

Les savoirs s'ancrent alors dans *« des routines organisationnelles une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels »*. Ces routines organisationnelles soutiennent les blocages freinant l'évolution de la connaissance, la cantonnant à un champ bien circonscrit, car comme l'a montré les routines organisationnelles induisent le plus souvent des routines défensives qui bloquent le processus d'apprentissage et d'innovation.

March(1991) rappelle que l'organisation peut alors tomber dans des compétences, s'enfermant dans des processus routiniers par fois totalement décalé avec le contexte et la stratégie de l'entreprise.

Les processus de capitalisation des connaissances mis en œuvre oublient trop souvent que la connaissance est avant tout un phénomène multidimensionnel dans le sens où *« elle est de façon inséparable à la fois physique, biologique, cérébrale, mentale, psychologique, culturelle et sociale, à la fois activité et produit de cette activité »*. Contrairement à l'information, la connaissance ne se constitue pas seulement en stock , elle reste activable selon une finalité , une intention , un projet . De fait , la connaissance s'apparente à *« un processus de construction d'une représentation finalisant d'une situation , en vue d'une bonne fin »*.

Dans les démarches de capitalisation mise en œuvre dans les entreprises, la connaissance n'existe qu'à partir du moment où elle est reconnue, c'est-à-dire légitimée dans une action opératoire et au regard d'un objectif de performance . Ceci va borner la gestion des connaissances dans l'entreprise à la connaissance « utile » et très rapidement limiter la trajectoire cognitives possible.

Dans ce cadre, les processus d'apprentissage apparaissent de plus en plus guidés, orientés et perdent toute autonomie de représentation, d'organisation, voire de projet. Or, ces trois niveaux d'autonomie constituent le terreau de l'innovation, comme l'expriment (Crozier, 1977, p. 112) *« Un avantage de l'organisation fondé sur le principe d'autonomie c'est sa*

Chapitre II Management stratégique des organisations

capacité plus grande d'entreprise et d'innovation » et (Mélése, 1979, pp. 42-44)«L'innovation est une des manifestation de l'autonomie active ».

Par ailleurs, la capitalisation des connaissances telle qu'elle est aujourd'hui mise en œuvre s'attache à recenser, préserver et diffuser des savoirs explicites ou du moins explicitables, formalisable sinon formel, souvent abstraits voire théoriques, laissant s'organiser dans l'action, la préservation, l'enrichissement et la diffusion des savoirs tacites, peu ou pas explicités, donc non formalisables.

Or, gérer les connaissances, c'est aussi comprendre, anticiper, et s'appuyer sur des savoirs conjecturaux, obliques, s'appuyer également sur ces traditions dont on a oublié l'origine sur des savoirs pratiques.

2.5. Les freins du MC

Outre les changements environnementaux et les mutations organisationnelles subites actuellement, le management des connaissances collectives se heurte à de nombreux freins qui dépendent des facteurs organisationnels, des acteurs et des jeux de pouvoir sans oublier les dimensions culturelles et les coûts de la technologie.

Les résistances organisationnelles semblent être déterminantes dans l'échec de la mise en place de logiques de MC. Par exemple, l'une des conséquences du bouleversement de structure ou de leur caractère éphémère (groupe de projets) peut engendrer une certaine frustration liée à l'ambiguïté et à l'incertitude de l'environnement de travail. (Slater-Stanley & et Narver, 1995, pp. 63-74)

D'autres freins résultent du fait que beaucoup d'entreprises s'acharnent à collecter et à stocker de l'information sans pour autant se donner les moyens pour l'assimiler et l'utiliser dans un but stratégique, ce qui est pourtant son ultime destin. Des entraves à la gestion des connaissances peuvent résulter de leur dispersion et de leur caractère ubiquitaire, ainsi que de la perception du risque contingent à toute innovation.

Crié(2003) montre que la valeur des connaissances en tant que sources de pouvoir et de différenciation vient s'ajouter aux freins de partage des connaissances, en plus des systèmes de récompense mal conçus qui peuvent aggraver la situation et affecter le climat organisationnel. Même si le MC a fortement évolué avec l'émergence des TIC, les soucis de la confidentialité des connaissances viennent s'ajouter aux difficultés existantes. D'aucuns

Chapitre II Management stratégique des organisations

considèrent l'absence de culture orientée connaissances comme une barrière primordiale au développement du MC.

Il en est de même de la diversité et de la prégnance des « sous-cultures », car les mêmes connaissances peuvent être exprimées de façons différentes par différents spécialistes.

De façon plus générale, la culture du partage n'est pas enracinée naturellement au sein du monde du travail, partager le fruit de ses efforts fait courir le risque d'en perdre la reconnaissance. Gérer ses connaissances est devenu un enjeu de première importance pour les entreprises. L'organisation dispose d'ores et déjà d'outils pouvant potentiellement être utilisés pour gérer ses connaissances, les sauvegarder et les utiliser au bon moment.

Certains d'autres pensaient qu'il vaut mieux avoir, et de loin, une tête bien faite qu'une tête bien pleine. Que voulaient-ils dire ? Selon le philosophe Michel Serres(2004), il condamnait par-là la connaissance mnémonique : de nouveaux supports, comme l'imprimerie en son temps, permettent à chacun de se créer une mémoire. Avec le livre, on a créé une mémoire-objet. Avec les librairies, on a fondé une concentration de cette mémoire.

Construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise n'est donc plus un luxe, les logiciels de traçabilité archivent de fait un grand nombre de demandes et de projet en cours dans l'entreprise. Ces outils sont présentés comme des outils favorisant la construction et la formalisation des connaissances dans les entreprises puisqu'ils permettent de construire de manière collaborative du contenu.

Il semble donc intéressant de vérifier dans quelle mesure le MC dans l'entreprise permet de construire cette mémoire organisationnelle et si des améliorations ou ajouts de certaines fonctionnalités sont nécessaires pour remplir cet objectif. C'est ce qui va être abordé dans les pages suivantes.

En conclusion, la gestion des connaissances est maintenant reconnue comme un enjeu majeur pour le future .Enjeu social, économique, industriel .Elle commence également à se constituer comme un champ autonome pour le succès durable de l'entreprise.

Chapitre II Management stratégique des organisations

Conclusion

Au terme de ce chapitre, nous concluons que la gestion des connaissances apporte un niveau d'exigence supplémentaire, une rigueur ainsi que des outils et des méthodes permettant de compléter et d'organiser notre patrimoine d'information pour en faire un patrimoine de connaissance.

En résumé, le knowledge management est une réponse à la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise. Il répond à deux finalités fortement intriquées .Il consiste à mettre en place la démarche, le dispositif organisationnel et les technologies pertinentes dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre. Il permet de renforcer les compétences individuelles et collectives aux profits de l'augmentation de richesse de l'entreprise et de ses employés .En fait, il s'agit de renforcer tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion des savoirs, permettre de formaliser des pans de savoir-faire, partager les connaissances non structurées, encourager l'apprentissage organisationnel et renforcer les compétences individuelles et collectives.

Chapitre III

Etude de cas de la Sarl Ibrahim et Fils.

Introduction

Pour montrer l'importance du management des connaissances dans les entreprises, nous avons effectué une étude au sein de l'entreprise Sarl Ibrahim et Fils et plus précisément dans sa direction de la logistique.

Dans ce chapitre, nous consacrons la première section à la présentation de l'entreprise Sarl Ibrahim et Fils et sa direction, et pour la deuxième section, nous analysons le management des connaissances dans l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Sarl Ibrahim et Fils

Toute entreprise quelle que soit son activité, doit veiller à assurer une bonne gestion des connaissances, parmi ces entreprises on trouve la SARL IBRAHIM.

Cette section est consacrée à la représentation de l'entreprise .Nous présentons brièvement son historique, la fiche signalétique de la SARL ainsi que ses objectifs et ses missions.

1.2.1. Historique

L'entreprise IFRI est située à Ighzer Amokrane, dans la daïra d'Ouzellaguen, la wilaya de Bejaia.

Elle est spécialisée dans la production de l'eau minérale positionnée à la zone industrielle dite Ahrik à ighzer Amokrane, et de boissons diverses située au niveau de la zone Taharacht à Akbou.

L'entreprise hérite un statu juridique d'Un SNC (société Non collective) puis d'une SARL (société Responsabilité Limitée) composée de plusieurs associées.

Depuis sa création, l'entreprise IFRI est développée à la faveur d'investissement, de la manière importante par l'élargissement de sa gamme des produits aux boissons gazeuses, fruités et sodas dans des formes variées en emballages, en plastiques, canette en verre.

Elle est considérée comme le leader d'eau minérale sur le marché national avec 40% de parts de marché eaux embouteillée ; elle exporte désormais ses produits divers vers différents pays étrangers (exemple : la France, l'Espagne, la Belgique, les pays de golf, Canada, etc).

1.2.2. Filiale de l'entreprise

La SARL IBRAHIM FILS est la maison mère du groupe IFRI ,ce dernier constitué de 04 SARL :

- ✓ SARL IBRAHIM FILS : spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons divers non alcoolisés.
- ✓ SARL Général Plast : spécialiser dans la fabrication de préforme en PLET (Polyéthylène Téréphtalate)et de bouchons en PEHD (Polyéthylène Haute densité) et elle considérée comme le premier fournisseur de la SARL IBRAHIM FILS .
- ✓ SARL Bejaia Logistique : assurée le transport des marchandises plus précisément les produits d'Ifri .
- ✓ SARL Huileries Ouzellaguen : spécialisée dans le raffinage et le conditionnement des huiles d'origine végétale (huile d'olive).

1.3. La fiche signalétique

Raison social : SARL IBRAHIM FILS IFRI

Siege social : Ighzer Amokrane-IfriOuzellaguen 06010-w de Bejaia, Algérie.

Statut juridique : SARL- IFRI est une société à responsabilité limitée.

Activités : production des eaux minérale, des eaux gazéifiées, des boissons gazeuses, boissons fruitées et boissons lactées, sous les marques Ifri Premium, ifruit et Azro en emballage PET et verre.

Effectif moyen : 1500 personnes.

Capital : 16 000 000 000.00 DA

Tel : 213(0)34 33 20 20 034 33 26 62

Fax : 213(0) 34 33 26 52

Email : ifri@frri-dz.

1.4. Missions et objectives de l'entreprise :

Le principe de l'entreprise IFRI est la production et la commercialisation de divers produits agroalimentaire, à savoir :

- L'eau minérale naturelle.
- L'eau minérale gazéifiée.
- Les sodas.
- Les boissons fruitées.
- Les boissons fruitées au lait.
- Les boissons isotoniques.
- Les jus 100%.

Les objectifs de cette entreprise sont multiples à savoir: des objectifs industriels, économique, sociale,...etc. Comme :

- Augmenter le chiffre d'affaire, par augmentation des ventes.
- Apporter une qualité optimale aux produits fabriqués.
- Augmentation des bénéfices.
- Etre leader dans son domaine.

1.5. Chaîne de production de l'entreprise

La SARL ifri comporte 12 lignes de production.

1.5.1. La gamme des produits

En effet, boissons IFRI sont essentiellement constituées d'eau minérale naturelle d'IFRI et d'arome ou de concentrée de fruit. La de produits IFRI se caractérise par sa variété, de l'eau minérale IFRI découlent bon nombre de produit répandant aux diverses attentes des consommateurs.Elle contient en tout environ 80 références avec les nouveaux produits (sodas premium, ifruit, canette).

La figure ci-dessous résume les différentes lignes de productions :

Figure n°09 : les produits fabriqués par la SARL IFRI

La Ligne	Type de produit		Format
KSB20	Eau minérale		50 cl, 150 cl
SASIB	Eau minérale junior, B-sport		33 cl, 50 cl
	Eau minérale air Algérie, Tassili A		33 cl
	Eau minérale PET		33cl, 50cl, 150cl
COMBI20	Eau minérale		150 cl
CSD	Eau minérale PET		50 cl
KSB6	Eau minérale gazéifiée PET		33, 50, 100 cl
KSB1B-33	Eau fruitée	P'tifruit Orange, P'tifruit Orange Pêche, P'tifruit Raisin Mûre, P'tifruit Orange Fraïse, P'tifruit Exotic	20 cl
	Jus au lait	P'tifruit Orange Pêche au lait, P'tifruit Raisin Mû au lait, P'tifruit Orange Ananas au lait	20 cl
	SODAS	Bitter, Citron, Fruit rouge, Citron menthe, orange, pomme, P-verte, citr-citr vert, ananas et cola	33 cl
KSB1B-2	SODAS	Bitter, Citron, Fruit rouge, Citron menthe, orange, pomme, P-verte, citr-citr vert, ananas et cola	33, 100, 125, 200 cl
KRONES I X	Eau Fruitée	EF.Orange, EF.O.C.C, EF.Raisin, cocktail de fruit, pêche orange, pêche abricot, EF Pomme.Fraïse. Lait, EF Orange.mangue. lait, EF Orange. Pêche. Lait, EF Orange. Ananas.lait, EF Raisin Mûre. Lait et citronnade)	25 cl
	SODAS	Bitter, Citron, Fruit rouge, Citron menthe, orange, pomme, P-verte, citr-citr vert, ananas et cola	25 cl
KRONES Mixte	Eau minérale Naturelle		25, 50, 100 cl
	Eau minérale gazéifiée		25, 50, 100 cl
ASEPTIQUE	Boissons Lactées	EF P.F.L, EF OML	20, 33, 100 cl
	Boissons Fruitées	10 fruits & biscuits	20 cl
		EF orange, EF.O.C.C, Tropical, mangue 15%, raisin mûre, pêche orange, pêche abricot, citronnade	33, 100, 200 cl
	Isotonique	fraïse ananas-B1, cerise-rouge, citron, orange	50 cl
Purs jus	Orange, pomme	100 cl	
CANETTE	Boisson fruitée	EF.Orange, EFOCC, Raisin mûre, Pêche orange	33 cl
	SODAS	Citron, orange, pomme, ananas	33 cl
KRV40	Boissons fruitées	EF.Orange, EF.O.C.C, pomme goyave poire, mangue, raisin mûre, pêche orange, pêche abricot, citronnade, EF Pomme.Fraïse. Lait, EF.orange.mangue.lait, EF Banane Fr passion au lait, EF.Orange.pêche. Lait, EF orange ananas.lait, EF Raisin.mûre.lait	25 cl
	SODAS	Bitter, Citron jaune, Fruit rouge, Citron menthe, orange, pomme, P-verte, citr-citr vert, ananas et agrumes	25 cl

Source : Document interne à l'entreprise

1.6. L'analyse SWOT de l'entreprise d'Ifri

L'analyse SWOT est un outil très pratique lors de la phase du diagnostic stratégique.

Elle présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement. Comme toute entreprise qui active dans un environnement complexe, l'analyse SWOT d'Ifri consiste à faire un diagnostic au niveau interne (les forces et les faiblesses), ainsi qu'au niveau externe (les menaces et les opportunités).

Ifri se caractérise par des forces et faiblesses, des opportunités et menaces qui peuvent être récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités d'Ifri

	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Interne	<ul style="list-style-type: none"> -Très longues expérience dans le domaine de la télécommunication -Ressources financières et humaines très importantes -Une gamme de produits très complète -Une qualité de connexion intégrale ajoutée à la très bonne qualité de modem -Une innovation continue au niveau des services Offerts -Un réseau de distribution très vaste -Démarche de partage amorcée 	<ul style="list-style-type: none"> -L'absence d'un service de veille Marketing -La courte durée de la publicité utilisant les mass médias comme support (télévision, radio, journaux)
	Opportunités (Opportunités)	Threats (Menaces)
Externe	<ul style="list-style-type: none"> -Communauté active -Maîtriser les nouvelles technologies -Mains d'œuvre qualifiées 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de ressources (temps...) -Communication insuffisante

Source : documents interne d'Ifri

1.7. La démarche méthodologique de l'enquête

L'étude empirique est une étape critique dans l'élaboration d'un travail de recherche, c'est une enquête qui s'appuie sur l'expérience et l'observation et non sur la théorie et ce avec des méthodes pragmatiques. Nous allons décrire ci-après en détail les étapes de la méthodologie suivie.

1.7.1. Position de problème :

De nos jours, les entreprises cherchent, à tout prix, à conserver leur avantage concurrentiel. C'est pourquoi elles sont de plus en plus intéressées par la notion de management des connaissances. En effet, les connaissances constituent, aujourd'hui, un atout majeur devant être géré de manière efficiente. C'est une des raisons qui suscitent leur intérêt dans la mise en place d'un processus de management des connaissances. Ainsi, ce présent document, propose de décrire la démarche entreprise pour construire ce management des connaissances au sein d'une entreprise n'ayant pas de système rationalisé en place.

1.7.2. L'objectif de l'enquête

L'objectif principal de notre étude est de vérifier l'existence et la place de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise Ifri, nos objectifs, tels que cités précédemment en Introduction, sont :

- * Vérifier l'existence de la démarche KM au sein d'Ifri.
- * Comprendre la faisabilité de l'adoption d'une démarche KM au sein de l'entreprise.
- * Comprendre le partage des connaissances au sein de l'entreprise et la façon dont elle gère ces connaissances.
- * Comprendre les processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances.
- * Détecter l'impact du management des connaissances sur le fonctionnement interne à l'entreprise.

1.7.3. Le choix de l'outil de l'enquête

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questions, nous avons adopté une démarche qualitative à travers une enquête du terrain réalisé à l'aide d'un guide d'entretien.

Ce type d'outil paraît le plus approprié étant donné la nature des questions soulevées et la nature des résultats que nous souhaitons obtenir :

- Comprendre la manière dont la gestion des connaissances est perçue dans l'entreprise et quels types de pratiques en matière de knowledge management sont menés ;
- Savoir si on peut aborder la gestion des connaissances dans cette entreprise.

1.7.4. La structure de notre enquête

En vue de répondre à l'interrogation de savoir si la démarche de la gestion de connaissance est utilisée par la Sarl Ifri, nous avons soulevé des questions administrées avec 6 responsables au niveau du département au sein de la direction générale d'Ifri dont deux sont de la logistique, deux de la direction des ressources humaines et les deux autres de la direction d'hygiène et sécurité d'environnement (Vous retrouverez le guide d'entretien dans l'annexe N°01). L'entretien a été déposé en début d'Avril 2022 au niveau de l'unité des ressources humaines et se compose de 16 questions successives dont nous avons montré la gestion des connaissances si elle est bien appliquée au niveau de cette entreprise ainsi que son rôle à partir des résultats obtenus sous forme de commentaires.

Le choix est motivé par la nature de l'activité de ce service qui rendait, à notre sens, mieux compte du degré d'utilisation des outils au niveau de l'entreprise. Outils qui se rattacheraient directement à une démarche KM. Pour ce qui est de l'échantillon, nous avons adressé nos questions à 6 responsables qui ont classés dans le tableau N°03 :

Tableau N°03: Profil des responsables interrogés

Service GRH	Service logistique	HSE
Responsable GRH	Responsable management	Chef d'unité
Chef de service	Dirigeant responsable	Dirigeant responsable

Source : Etablie par nos soins

1.8. La collecte des données pour les différents cas retenus

Nous avons réalisé pour la collecte des données plusieurs entretiens directifs. Ces entretiens ont été préparés auparavant en élaborant un guide d'entretien qui a permis de ne pas s'écarter du sujet de recherche. Les entretiens se sont déroulés en plusieurs temps pour chaque unité étudiée. Nous avons commencé la direction des ressources humaines puis avec la direction d'hygiène et sécurité d'environnement pour finir avec la direction de la logistique tout en

prenant des prises de notes par écrit au fur à mesure que les responsables parlent, et la durée de ce guide était 1 mois.

Dans cette section, nous avons présenté la structure organisationnelle de l'entreprise Ifri, nous nous étions fixées comme objectif d'étudier comment l'entreprise gère-t-elle ses connaissances et quels sont ses méthodes pour introduire et développer les pratiques du management des connaissances.

Section 02 : Analyse de management de connaissance

A l'issue de notre enquête ayant pour but de vérifier la place de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise Sarl Ifri. Nous avons eu les résultats qui suivent .

Pour rappelle, nous procédons à la discussion de ces derniers en présentant chaque question avec les réponses des interviewés. Cela nous permettra de mieux appréhender la démarche KM au sein de la SARL ifri.

2.1. Repenses au question du guide d'entretien

1- Existe-t-il des bases de données qui répertorient la documentation, guides de formation, articles de recherche au sein de l'entreprise... ?

Les managers affirment la présence des bases de données qui répertorient leurs documents en avançant ces propos : *“Oui on a des bases de données par rapport à la documentation, des procédures de travail, de formation, de gestion de la paie ...donc on peut conclure que notre base de données est les procédures et tout ce qu'il ya dans les ressources humaines est considéré comme procédures et c'est la même chose qu'on trouvera dans d'autre structure, par exemple le service production qualité ont des procédures spécifiques pour leur service qui s'appelle système management qualité, ils ont toutes les procédures qu'on utilise par exemple quand il y a un audit ou bien quand on le réalise”*

Ils rajoutent que la documentation au niveau de leur entreprise se résumant en des imprimés qu'ils utilisent dans la gestion de leur quotidien : contrat de travail, titre de congé qui se trouvent au niveau de notre base de données.

Et au niveau de leur entreprise, ils n'ont pas de guide de formation, ils utilisent juste des procédures de formation par exemple comment elle doit faire pour informer un travailleur de ce qu'il ya et comment recenser les besoins en formation.

Le manager s'explique ainsi : par exemple si je vais chez un responsable je lui demande les besoins de formation sur le code de travail, il doit voir avec la loi ,sur l'Excel ,les tableaux qu'on prépare ,le rapport d'activité donc je récence tout les besoins puis je choisi les écoles de formation et une fois qu'ils me donnent les formations proposées , je planifie la formation et je demande aux responsables de me préparer une liste des personnes concernées : des opérateurs, des techniciens de maintenance ,des caristes ,des magasiniers puis je programme la formation.

Nous pouvons conclure que leur base de données se manifeste à travers un fichier ou un ensemble de fichiers ou tout autre support de stockage. Les utilisateurs peuvent rapidement rechercher, réorganiser, regrouper et sélectionner les champs pour récupérer ou créer des rapports sur des agrégats particuliers de données. Ces bases de données organisent les informations afin que leur accès, leur gestion et leur mise à jour soient faciles.

2-L'entreprise s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (Documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents Services) ?

Les managers déclarent que l'entreprise identifie ses informations en se basant sur leurs réponses “ *Notre entreprise identifie, collecte et structure ses informations qui dépend du service. Oui on s'interroge sur la structure des documents contenus dans l'outil de recherche que l'on va utiliser. La structure d'un document chez nous, consiste à l'identification et à la description des éléments qui le constituent par exemple les graphes. Elle n'est jamais identique et il faut juste savoir l'adapter. Notre technologie de l'information et de la communication permettent aujourd'hui une structuration très fine des documents*”

Exemple : La direction des ressources humaines a un service de paie et de pointage, service de gestion de personnel, service de formation, service de recrutement aussi le service social dont il spéciale de tout ce qui concerne les maladies, les ordonnances entre les correspondants de l'entreprise et la CNAS.

Nous pouvons conclure que l'entreprise dispose de plusieurs outils pour collecter des données primaires, comme les échanges directes, les face à face à les méthodes les plus sophistiquées de collecte et d'analyse des données.

3- Au sein de l'entreprise, parle-t-on des connaissances et de leur gestion (à travers parExemple des réunions) ? Autrement dit comment l'entreprise crée-t-elle des connaissances ?

Les responsables affirment la présence des connaissances de l'entreprise en avançant ces propos " *Bien sur au sein de notre entreprise en parle des connaissances et de leur création, Oui notre entreprises a un accès à un ensemble étendu de connaissances, qu'il s'agisse de leur compréhension des besoins des clients, de l'environnement professionnel, des compétences par exemple et de l'expérience du personnel. Juste la façon dont notre entreprise rassemble, partage et exploite ces connaissances peut être essentielle afin de pouvoir se développer avec succès. La gestion de nos connaissances peut être bénéfique pour tout le monde, du kiosque au journaux locaux., La meilleure façon de maîtriser et d'exploiter nos informations et la manière de créer une stratégie des connaissances pour notre entreprise se fait à travers nos réunions qu'on il s'agit d'un objet défini. Une fois la réunion est terminée on construit une note d'information ou bien un PV de réunion puis on le partage*".

Exemple : qu'on le directeur organise une réunion avec son équipe donc il partage ses connaissances et les choses à faire puis il sera une note de service.

Ils rajoutent alors on crée des connaissances avec les discussions entre les collaborateurs à partir de la loi 90-11 rédigée entre le salarié et l'employeur.

Cela veut dire qu'il existe des réunions qui regroupent tous le représentants et employés à tout les niveaux et de toutes les spécialités pour résoudre un problème donné.

4-Quels sont les moyens de stockage des connaissances utilisés dans votre entreprise ?

Les managers de l'entreprises expliquent la façon de stocker des connaissances utilisées dans l'entreprise en se basant sur les meilleurs outils de gestion des connaissances " *Les moyens de stockage des connaissances utilisés dans notre entreprise sont les logiciels, les boites email, les pc, les dossiers et ça se repose sur les meilleurs outils de gestion des connaissances, elles peuvent apporter à notre entreprise des avantages significatifs. Exemple l'un des avantages remarquables que les outils de gestion des connaissances fournissent à notre entreprise est la capacité d'organiser et de classer des bases de connaissances incroyablement complexes*".

D'après la réponse de ces responsables nous constatons qu'il n'y a pas de consensus concernant le stockage formellement des connaissances lorsqu'elles sont créées, cela veut dire que la connaissance crée peut être stockée dans la base de données par des services (ou

départements) spéciaux ou par des catégories aussi spéciales (comme les cadres), mais cette connaissance n'est pas utilisée par tous les employés et donc elle n'est pas intégrée dans les processus du management des connaissances (création, stockage, partage, utilisation et évaluation).

5- Parmi les étapes de la démarche km : la diffusion. Comment diffusez-vous les connaissances au sein de votre entreprise ?

Les managers affirment qu'ils possèdent des bases de diffusion des connaissances au sein de l'entreprise en avançant ces propos *“Oui On les communique, on les partage à partir de l'inventaire des connaissances mises en œuvre dans un dispositif, et de leur répartition entre nos collègues. Le dialogue entre nous est organisé au moyen d'un type particulier de compétences. Les procédures de gestion qui sont insérées dans notre dialogique, afin d'aider l'acteur dans son travail, représentent une manière de distribuer les connaissances au sein notre entreprise. Ceci impose chez nous des transformations de compétences, des évolutions. Donc la compréhension du fonctionnement de diffusion nécessite des ajustements de conduites qu'il requiert des employés”*

Par exemple un nouvel article qui retrace une loi émanant du service juridique est partagé dans un journal officiel par email. Donc cette connaissance sera partagée comme une de formation ou communication pour tous les salariés ou les service avec les personnes concernées à la réunion.

Nous pouvons conclure que la diffusion se définit par la communication de l'information et peut prendre plusieurs formes.

6- L'organisation possède-t-elle une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances), nécessaire à l'enrichissement et à l'évolution du système ?

Les managers déclarent que l'entreprise identifie ses informations en se basant sur leurs réponses *“La compréhension du lien entre notre entreprise et l'information est une première étape essentielle dans l'implémentation du partage de connaissances. Par exemple en posant ces questions : Les équipes sont-elles encouragées à garder des secrets ou à partager leurs connaissances ?, La politique du bureau joue-t-elle un rôle majeur pour déterminer qui est au courant de quelles conversations, ou de quelles informations ? presque tout ça c'est des*

différences entre une approche fermée et une approche ouverte de la connaissance, et il est important de déterminer tout ça ,parce que nos équipes partagent ouvertement ce qu'elles apprennent. Cela implique de communiquer les réussites ,les échecs des expériences, de partager les données des initiatives , de recherche en équipe, et d'être transparent sur les bons et les mauvais résultats des campagnes ou des lancements de produits afin que chacun puisse s'épanouir et bénéficier des connaissances acquises par une équipe ”

L'un des responsables avancement aussi “Oui malgré on n'est pas formalisé et on n'a pas une boîte à idée mais on partage les idées entre nous, chacun déclare son idée pour qu'elle soit partagée”.

A travers les réponses, nous constatons qu'il y a une diversification des réponses, ce que signifie qu'il y a une culture qui soutient l'apprentissage à l'intérieur du même service. Ainsi nous avons remarqué lors de notre visite qu'il n'y a pas un échange de connaissances et de l'information entre les différents services de l'entreprise, cela est dû à la partie des répondants qui déclare qu'il n'existe pas une culture organisationnelle propice pour le partage des connaissances et d'information.

7-Est-ce que vous pensez que le partage des connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ? Pourquoi ?

Selon les managers ce partage de connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise en avançant ces propos *“Oui bien sur tout ça repose sur le développement de pratiques qui permettent aux membres de l'équipe de reconnaître l'aspect humain du travail en équipe. Le partage à un niveau personnel aura des répercussions sur le style de travail du groupe et sur le niveau de confort des uns et des autres .Donc on peut dire que la protection et l'exploitation de notre base de connaissances sera plus efficace si nous développons des systèmes efficaces pour stocker et récupérer les informations parce que Si on dispose de méthodes efficaces concernant le partage de connaissances au sein de notre entreprise, elles seront plus largement utilisées et leur valeur et efficacité est susceptible d'être maximisée”.*

Nous constatons que les des responsables sont disposés à partager leurs connaissances avec d'autres dans l'organisation et ce que nous avons remarqué lors de notre visité, mais ce partage ne se fait que dans le même service (ou département) et pas avec d'autres services.

8-Comment votre entreprise protège –elle ses connaissances ?

Les managers de l'entreprises s'expliquent aussi *“les procédures qu'on a comme connaissance reste en interne ,chaque service a ses procédures confidentielles mais ça reste toujours partagée entre les collègues grâce à la relation. de confiance .*

Donc on ne peut pas dire que y a un système de protège sauf s'il y a une chose confidentielle qu'on ne partage pas avec tout le monde»

Nous constatons que cette protection repose sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise et le partage d'une vision commune, ce que signifie que les objectifs de l'entreprise ne sont pas clairs pour tous les employés et aussi sont différents par rapport aux intérêts des employés. Par conséquent, les employés cherchent à percevoir leurs salaires à la fin du mois sans penser à l'avenir de l'entreprise ou de proposer des suggestions qui permettraient d'améliorer la performance de l'entreprise, entre

. Ce que nous pouvons l'interpréter par l'existence des relations informelles dans l'entreprise qui consolident cette confiance et qui favorise le partage des connaissances entre les employés.

9- Utilisez-vous des connaissances externes à l'entreprise (associations d'entreprises, Universités, laboratoires gouvernementaux, concurrents, clients, fournisseurs...)?

Les managers confirment *notre* l'utilisation des connaissances externes à l'organisation en se basant principalement sur la loi *“Oui, on est obligé de les utiliser surtout au niveau de notre département. Non connaissances externe sont les lois dont il y a le règlement antérieur de l'entreprise. Notre entreprise est devenue plus intéressée à stimuler la connaissance, qui est considérée comme le principal atout. En conséquence, le concept de Knowledge Management dans notre service attire une attention particulière et considérable. Elle examine aussi l'importance des sources externes des connaissances et sa relation avec l'innovation organisationnelle et la performance organisationnelle .Donc je vous confirme la relation entre les sources externes de connaissances avec la performance et l'innovation ”.*

10- L'organisation met-elle à disposition les connaissances en interne et en externe ? De quelle manière ?

Les managers déclarent la différence entre la disposition des connaissances en interne et en externe ainsi *“En interne elles les procédures , Et en externe, on ne peut pas partager les connaissances qu'une nos différents cibles :il donne l'exemple suivant :*

“ Notre entreprise a une unité de production à Bejaia et une autre à Annaba mais le partage sera toujours le même parce que ça reste toujours Sarl Ibrahim Ifri mais par contre une autre entreprise ailleurs c’est autre chose on peut pas partager avec elle les connaissances sauf ce qui est de la loi parce que le code de la loi c’est le même ”

11- L’organisation forme-t-elle son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (Cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?

Les managers de l’entreprise déclarent la présence de pratiques de gestion des connaissances dans l’entreprise .*Leur service de personnel qui organise des formations pour acquérir des nouvelles connaissances de façon formelle propose, divers canaux qui facilitent le transfert de connaissance au niveaux de notre entreprise, par exemple, la mise en place d’un référentiel des connaissances au sein de l’intranet permet la formation des nouveaux arrivants dans une entreprise. De même pour les employés en place, la mise en commun de cours de formation en ligne par l’intermédiaire d’un référentiel des connaissances, et la possibilité d’y accéder à tout un moment un facteur de sécurisation tant à court terme”*

D’après les responsables, la majorité des employés ne sont pas satisfaits du processus du management des connaissances, c'est-à-dire à la création, au partage, au stockage et à l’utilisation de connaissances dans l’organisation. De ce fait l’entreprise est encore au début de l’engagement vers l’application des processus du management des connaissances.

12- Est ce que vous considérez les connaissances comme un levier stratégique pour votre entreprise ? Pourquoi ?

Les managers de l’entreprise considèrent le management des *connaissances comme un levier stratégique pour leur entreprise en avançant ainsi :*

“Oui, nous considérons que les connaissances sont un levier stratégique pour l’entreprise, grâce aux transferts des connaissances, et si l’entreprise n’aura pas de partage ou de transfert entre ces collaborateurs elle sera bloquée toujours, elle n’avance pas ,elle n’attend pas ses objectifs”

Par exemple :si quelqu’un quitte l’entreprise sans laisser une fiche de route, une passation de consignes ou bien les instances et il cache et bloque toutes les données ou ils étaient enregistrées toutes les connaissances de son poste et il vient un autre pour le remplacer ,dons le cas si se dernier ne trouvera pas de données, donc automatiquement c’est

l'entreprise qui accuse un échec et problème par contre s'il trouve toutes ces connaissances aussi il peut même ramener d'autre connaissance qui sera un bénéfice pour l'entreprise".

13- Selon vous, quelles sont les conditions de succès d'un projet de gestion des connaissances ?

Les managers déclarent que les conditions de succès d'un projet de gestion des connaissances sont les suivantes "Il faut qu'il ait un partage des connaissances

-Les connaissances doivent être comprises

-Il faut aussi une pratique par rapport au travail"

14- Quelles sont les retombées de la gestion des connaissances sur votre entreprise ? Autrement dit quel est l'impact de la g.c sur votre entreprise ?

Les managers de l'entreprise affirment que les retombées de la gestion des connaissances sur l'entreprise représentent ainsi "*Si par exemple les connaissances qu'on a sont limitées ou bien on a pas les connaissances nécessaires cela constitue un frein à l'entreprise ou bien il l'induit les connaissances sont nécessaires pour innover ou pour permettre à l'entreprise d'avancer, et si on limite les connaissances de l'entreprise on limite l'avancement des projets*"

Et si l'entreprise se repose sur la performance des salariés –car c'est eux qui font la réussite de l'entreprise, de ce fait on arrive à atteindre nos objectif

Mais nous avons remarqué qu'il n'y a pas un accord entre les interrogés sur les interactions sociales face à face (entre eux) pour échanger les connaissances, les employés font des interactions sociales face à face dans le même service ou dans le même département et pas avec les employés des autres services,. Cela veut dire qu'il y a des barrières virtuelles entre les services qui ne permettent pas de faire les interactions sociales (face à face) entre les employés et par conséquent l'échange des connaissances et des idées.

15- Quelles sont les attentes des employés concernant l'application du management des connaissances ?

Les réponses se varient entre les accordant et les opposants, cela veut dire que certain employés donnent une importance au management des connaissances et déclarent que l'entreprise devient plus performante et plus crédible lorsqu'elle l'applique parce que le

management des connaissances améliore la production et développe le rendement individuel et collectif des employés et avoir l'esprit collectif et donne la possibilité à tout employé de se considérer plus comme un collaborateur et lui donner l'envie et la passion de participer à toute productivité et évolution de l'organisation, ainsi le management des connaissances améliore les outils de gestion pour développer le savoir-faire des employés et facilite le travail et donne une souplesse de circulation des informations entre les employés et facilite la communication entre les niveaux hiérarchiques (cadre/exécutant) et améliore l'échange des informations et des connaissances et aussi facilite la prise en charge des problèmes.

Certains interrogés disent que le management des connaissances améliore les services et satisfait les clients.

En contre partie, certains interrogés déclarent que le management des connaissances n'est pas une grande chose parce que l'entreprise a besoin d'un management type algérien relatif aux coutumes et traditions des Algériens mieux qu'un management importé.

Entre les deux parties, certains interrogés disent que le management des connaissances est loin d'être appliqué parce que le management des connaissances développe l'entreprise mais les cadres ne sont pas à la hauteur car il faut changer et évoluer les mentalités dans le bon sens que les technologies.

16- Comment l'organisation peut être motivée à introduire des pratiques du management des connaissances ?

Les réponses des interrogés se ressemblent toutes vers les méthodes qui motivent l'entreprise à introduire des pratiques du management des connaissances. Ses points de vue se varient suivant les niveaux d'instructions et les fonctions qu'ils s'occupent.

Certains interrogés disent que la motivation est entre les mains des décideurs et la seule motivation est responsabiliser les responsables et à travers le changement des mentalités des responsables et des employés, c'est-à-dire lorsqu'il y a une réelle volonté de la part de tout le monde.

Certains interrogés déclarent qu'il faut pratiquer sur le terrain en associant les acteurs à tous les niveaux et opter un système de sanctions et récompenses pour motiver les bons employés et aussi en favorisant la communication bidirectionnelle et en se basant sur l'expérience et la qualifications des employés et en exploitant les nouvelles ressources humaines, et en développant les technologies de pointe.

Certain interrogés annoncent qu'il faut mobiliser les acteurs à tous les niveaux en formant continuellement les employés et en créant des groupes de travail (la communauté de pratique) et aussi en mettant en œuvre une stratégie et un plan de travail à long terme.

2.2. Constats générale de l'enquête

A travers notre enquête, notamment des réponses sur les questions, les résultats et l'avis des responsables qui nous ont sérieusement répondu, le tableau suivant récapitule la réelle place du KM dans l'entreprise Ifri :

Tableau N°04 : Tableau récapitulatif de la place de la démarche KM au sein de l'entreprise d'Ifri

La place de la démarche KM au sein de l'entreprise Ifri
Perte de connaissances : absence de capitalisation des savoir-faire qui engendre une perte de son expérience, la non-organisation dans la gestion des connaissances, la dépendance vis-à-vis de ses anciens retraités, la négligence et le non-respect de certaines procédures informelles, tel que le transfert de connaissance.
La capitalisation des connaissances d'une manière informelle : Les employés exercent un ensemble de tâches sans qu'ils sachent que le regroupement de celles-ci représente en réalité la démarche de knowledge management.
Répétition des erreurs : Ifri confronte aux soucis de répétition des problèmes et des erreurs à chaque projet qu'elle entreprend. C'est pour cela qu'une réglementation interne et strict est obligatoire à appliquer par les employés.
Outils KM : les outils KM sont quasiment similaires aux TIC régnant dans Ifri.
-Le terme KM : n'est pas connu au sein de l'entreprise, la chose qui explique l'ambiguïté de ce dernier. Une loi nécessairement recommandée pour mettre en place l'ensemble des procédures de la démarche KM.

Source : établis par nos soins à travers l'interprétation des résultats.

Conclusion

Malgré la conscience de l'entreprise Ifri de l'utilité des TIC dans son organisation qui demeurent incontournables pour son mécanisme, elle continue de mettre la démarche KM dans un cadre informel. L'efficacité de cette dernière peut mener à des voies plus

innovatrices et performantes. En effet, l'entreprise doit définir la meilleure manière d'utilisation de son capital intellectuel.

Nous avons consacré ce chapitre à la vérification de l'existence ou pas de la démarche KM dans cette entreprise. La première section est dédiée à la présentation générale de l'organisme d'accueil. La deuxième section présente notre objet et objectif de recherche et aussi consacrée pour montrer la place de la démarche KM dans cet organisme d'accueil.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du service. Notre enquête nous a laissé constater que certaines pratiques de KM sont mises en place dans l'entreprise mais demeurent mal exploitées. Les entretiens que nous avons menés en parallèle nous ont également permis de voir que, pour la plupart de ces responsables, le concept KM reste inconnu. D'où notre choix pour des questions qui ne laissent pas entrevoir directement cette notion.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

La connaissance est une richesse pour l'entreprise ; ce qui place sa gestion au centre des préoccupations de la plupart des dirigeants. En effet, l'adoption d'une démarche KM est indispensable pour toute organisation qui veille sur la sauvegarde de son patrimoine de connaissances. Le knowledge management est apparu en tant que discipline en réponse à des problèmes opérationnels résultant de pertes de savoir et de savoir-faire.

Cependant, la réussite d'une démarche knowledge management dépend des individus. C'est pourquoi, il est indispensable d'accompagner les salariés pour cette phase de changement. En outre, chacun des acteurs doit être mobilisé afin de partager sa connaissance et son savoir. Les missions et responsabilités des acteurs doivent être intégrées dans la stratégie de capitalisation des connaissances.

La connaissance est la caractéristique la plus distinctive de l'entreprise à la lumière de la nouvelle économie, car C'est la vraie richesse. La connaissance peut être définie comme l'ensemble d'expertise de valeur et d'information contextuelle, elle permet l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes, il lui fallait donc gérer-les pour en tirer parti et les rendre disponibles dans l'établissement.

La gestion des connaissances s'intéresse aux connaissances en elles-mêmes pour les rendre disponibles de manière à permettre leur exploitation et comprendre la gestion des connaissances.

Le management des connaissances c'est l'ensemble des méthodes et techniques permettant de gérer les savoirs et les savoir-faire au sein de l'entreprise. Il s'agit de valoriser, conserver et diffuser en interne les savoir et les savoir faire des salariés. Est parmi les facteurs qui stimule et qui soutiennent les processus de management des connaissances ; la stratégie, les individus, la culture, la technologie ,et l'organisation.

Il existe de nombreuses définitions et concepts à propos de ce terme, certains d'entre eux le confondent avec des informations et des données, mais nous avons constaté que la connaissance est un produit du traitement de l'information, qui à son tour est un produit de traitement des données, et si nous y regardons de plus près, nous constatons que la connaissance se trouve dans la tête de l'individu, acquise par l'apprentissage, et cette connaissance comprend ce qui est lié dans le groupe y compris, ce qui est apparent que

Conclusion générale

l'individu peut déclarer, et certains d'entre eux sont latentes dans la tête de l'individu, et certains d'entre eux sont liés avec le produit, y compris ce qui est lié à la méthode de travail, à d'autres connaissances qui existent dans l'entreprise, et peu importe leur nombre, types et classification les connaissances qui existent dans l'entreprise restent uniques et différentes des ressources physiques, elles sont inépuisables à l'usage. Il est également capable de génération et de renouvellement... ces caractéristiques sont ce qui le rend extrêmement important, il est donc la société cherche à l'obtenir de ses sources internes et externes, non seulement cela, mais elle est devenue en train de le gérer, d'une manière qui assure sa survie dans l'entreprise même si les propriétaires de savoir partent, et ce qu'on appelle la gestion des connaissances, et on peut imaginer que ce terme soit apparu récemment, mais plutôt que ses racines remontent au début des années quatre-vingt quand les sociétés ont réalisé que la force dominante de l'économie sera le savoir et que les propriétaires de savoirs sont les plus travailleurs qui sera le moteur de l'économie et sera le principal moteur de création d'une nouvelle demande de biens et services.

Par la suite, dans ce mémoire, nous avons étudié le cas de l'entreprise Algérienne Ifri. Elle fait partie de ces organisations qui ont innové en utilisant le levier que constituent les pratiques de MC pour enrichir, entre autre, sa stratégie de gestion de la relève.

Nous avons voulu mettre en évidence l'existence ou pas de la démarche KM, sa place et son impact au sein de cette entreprise. Nous avons proposé un guide d'entretien. Dans ce sens que nous avons adressé à l'ensemble des responsables du département logistique, ressource humaines, et logistique.

Nos constats peuvent être regroupés dans ce qui suit :

- D'abord, il y a une certaine rétention des informations de la part de certains responsables ainsi une pratique complètement contraire aux principes du KM qui prône le partage. Cette culture pourrait être liée à l'absence de sensibilisation des responsables et à la valorisation de celles-ci pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La formation constitue en effet un moyen de transmission d'une certaine culture au niveau d'une entreprise.
- Manque de formation en faveur du KM : nous avons observé plusieurs éléments que nous pourrions associer au problème de formation
- D'une manière générale, concernant la gestion des connaissances, le Management des connaissances est un facteur clés pour la compétitivité des entreprises, qui

Conclusion générale

doivent affronter une concurrence accrue sur les marchés internationaux et nationaux. Malheureusement, nous constatons que la mise en place de projets de MC constitue un réel déficit et nécessite de grands engagements de la part de l'entreprise. En effet, ils impliquent souvent des investissements financiers important ainsi que des efforts continus pour la mise en place d'un contexte organisationnel qui favorise la création des connaissances et d'une culture axée sur les interactions et l'échange d'information, le déploiement d'outils informatiques et l'application des technologies de la communications témoignent de l'importance de l'élaboration d'une stratégie de management des connaissances.

Les connaissances et la gestion des connaissances reçoivent une attention croissante depuis l'ère, et plusieurs facteurs et initiatives managériales ont contribué à cette évolution, comme la transformation de l'entreprise et l'émergence du management de l'information, et tout ces signes ont conduit à un changement dans les concepts de gestion la connaissance et la définition la plus appropriée que nous avons prise est que la gestion des connaissances concerne l'obtention de connaissances à partir de ses divers sources, et les rendre disponibles dans l'institution de manière à garantir leur utilisation dans diverse activités technique et nous avons apprécié avec un grand intérêt pour ce qui est d'une grande importance pour l'individu, et la différence dans ces définition dans ces définition est due à la différence dans le point de vue sur la connaissance.

En effet, nous avons aboutis, après analyse, au constat que les outils KM utilisés dans cette entreprise sont pas rattachés à un dispositif et esprit KM et A l'issue de notre étude, nous pouvons avancé que le knowledge management contribue à l'amélioration du fonctionnement interne à l'entreprise Ifri et très longues expérience dans le domaine de la Télécommunication, ressources financières et humaines très importantes, une gamme de produits très complète, une qualité de connexion intégrale ajoutée à la très bonne qualité de modem, et démarche de partage amorcée. Nous avons rencontré des difficultés de nature diverse, comme l'absence d'un service de veille marketing, la courte durée de la publicité utilisant les mass médias comme support (télévision, radio, journaux).

Il est indéniable que notre recherche scientifique présente des insuffisances malgré les apports de notre étude mais on ne peut pas nier ses limites.

Cependant l'étude qualitative, il n'était pas possible d'accéder aux informations confidentielles à l'entreprise, ainsi que les données récentes ce qui rend notre étude limitée.

Conclusion générale

Les limites liées aux nombres de responsables pris en compte au cours de notre analyse, car certains d'entre eux ne comportent pas assez d'informations pour en tirer les conclusions.

A plus grande échelle, le management des connaissances permet à l'entreprise de conserver son capital intellectuel, qui peut être considéré comme une ressource stratégique pour cette dernière.

Bibliographie

Bibliographie

- 1- Anne, D., & Didier, C. (2003).gestion des compétences, savoirs tacite et production des connaissances, .UPRESA-CNRS.
- 2- Boughzala, I., & Ermine, J. (2004). Management des connaissances en entreprise. Paris : Lavoisier.
- 3- BALMISSE, G. (2006).Guide du knowledge management. Paris : éditions Vuibert.
- 4- Daunais, J.P. (1984). L'entretien non directif dans la recherche sociale de la problématique la collecte des données. Presses universitaires du Québec : Sous la dir.de Benoit Gauthier Sillery.
- 5- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1996). Working knowledge : how organizations manage what They know. Boston : Harvard Business School Press.
- 6- Dominique, F. (2004). L'économie de la connaissance, Alger : Casbah éditions.
- 7- Davenport, T. (1996). Working knowledge : how organisations manage what they know. Boston : Harvard Business schoul Press.
- 8- Edvinsson L., M. M. (1999). La capitale immatérielle de l'entreprise, identification, mesure, management. Maxima : Laurent du Mesmil ed.
- 9- Gerard, D. (2003). Le management des connaissances : Mythe ou réalité. Paris : In personnel n°439.
- 10- Grundstein, M. (2002).La problématique de la connaissance dans l'entreprise. Paris : BOECK.
- 11- Jean-Yves. (2000). Le Management Des connaissances : Mettre en œuvre un projet de knowledge management. éditions d'organisation
- 12- Nonaka, I., & Takeuchi, h. The knoledge-creating Company. Oxford : Oxford university Press.
- 13-Perrin, A. (2004). La valorisation des pratiques de management des connaissances. France : Université de Nice Sophia Antipolis.
- 14-Reddy, O. S. (2006). How to develop knowledge culture in organisations. Journal of knowledge Management,6-24.
- 15-Slater-Stanley,F., & Narver,J.C. (1995).Market orientation and the leaming organisation. Journal of marketing.

Annexes

Annexes

Université Abderrahmane MIRA
-Bejaia-
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des
Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion

Guide d'entretien

Thème
**Management des connaissances : un levier stratégique pour les
entreprises**

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle en science de gestion option Management portant sur le thème mentionné ci-dessus, on souhaite bénéficier de votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

Elaboré par :

-CHEMACHE Besma

-YAHIAOUI Faiza

Encadrante : D^r OUMAKHLOUF

Avril 2022

- 1- Existe-t-il des bases de données qui répertorient la documentation, guides de formation, articles de recherche au sein de l'entreprise... ?
- 2-L'organisation s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (Documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents Services) ?
- 3- Au sein de l'entreprise, parle-t-on des connaissances et de leur gestion (à travers par Exemple des réunions) ? Autrement dit comment l'entreprise crée-t-elle des connaissances ?
- 4-Quels sont les moyens de stockage des connaissances utilisés dans votre entreprise ?

Annexes

5- Parmi les étapes de la démarche km : la diffusion. Comment diffusez-vous les connaissances au sein de votre entreprise ?

.

6- L'organisation possède-t-elle une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances), nécessaire à l'enrichissement et à l'évolution du système ?

7- Est-ce que vous pensez que le partage des connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ? Pourquoi ?

8- Comment votre entreprise protège-t-elle ses connaissances ?

9- Utilisez-vous des connaissances externes à l'organisation (associations d'entreprises, Universités, laboratoires gouvernementaux, concurrents, clients, fournisseurs...) ?

10- L'organisation met-elle à disposition les connaissances en interne et en externe ? De quelle manière ?

11- L'organisation forme-t-elle son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (Cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en

12- Est-ce que vous considérez les connaissances comme un levier stratégique pour votre entreprise ? Pourquoi ?

13- Selon vous, quelles sont les conditions de succès d'un projet de gestion des connaissances ?

14- Quelles sont les retombées de la gestion des connaissances sur votre entreprise ? Autrement dit quel est l'impact de la g.c sur votre entreprise ?

15- Quelles sont les attentes des employés concernant l'application du management des connaissances ?

16- Comment l'organisation peut être motivée à introduire des pratiques du management des connaissances ?

Annexes

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI

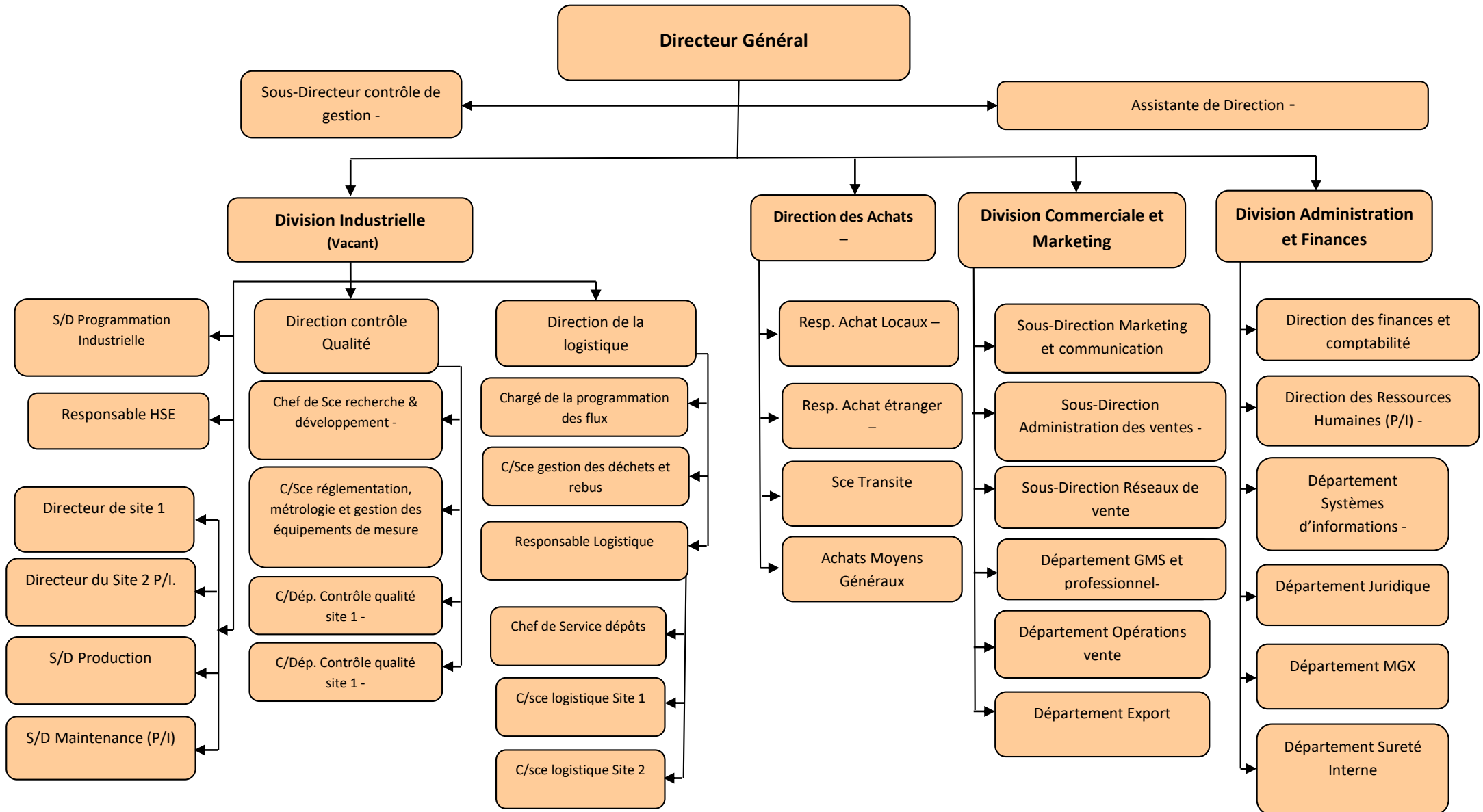


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale :01

Chapitre 01

l'étude de la gestion des connaissances

Introduction04
Section 1 : Introduction conceptuelle à la connaissance04
1.1: Histoire et évolution du management des connaissances	05
1.1.1. Il existe déjà dans les sociétés primitives	05
1.1.2. Dans les sociétés antiques	05
1.1.3. La révolution technique du moyen Age	05
1.1.4. Tournant confirmé par la révolution industrielle	05
1.2.... Le passage d'une donnée à une compétence.....	06
1.2.1.... Donnée	06
1.2.2.... Information.....	07
1.2.3.... Connaissance.....	07
1.2.4.... Compétence.....	07
1.3 Relation entre les concepts : donnée, information, compétence et connaissance..	08
1.4. Les types de la connaissance09
1.4.1. Connaissances tacites	09
1.4.2. Connaissances explicites.....	.09
1.4.3. La connaissance individuelle.....	.12
1.4.4. La connaissance collective12
1.5. La hiérarchie de la connaissance13
1.6 Les caractéristiques et les sources de connaissance14
1.6 Les caractéristiques et les sources de la connaissance14
1.6.1. Les caractéristiques de la connaissance14
1.6.2. Les sources de connaissance.....	.14
Section 2 : Introduction a la gestion des connaissances15
2.1. Définition du management des connaissances15
2.2. Pourquoi s'intéresser au MC ?15
2.3. Les éléments de la gestion des connaissances16

2.4. Dimensions du KM.....	17
2.5. Les principes du management des connaissances	17
2.6. L'axe de progrès, les orientations opérationnelles et les approches possibles du knowledge management	21
2.6.1. L'axe de progrès	21
2.6.2. Les orientations opérationnelles	22
2.5.2.1.Mettre en place les conditions favorisant les processus de production ,de formalisation et de discrimination des savoirs faire.....	22
2.5.2.2. Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés... ..	23
2.5.2.3. Renforcer les moyens de gestion des savoirs	23
2.5.2.4. Exploiter les potentiels des technologies de l'information et de communication	23
2.6.3. Les approches complémentaires et convergentes du knowledge management	23
2.7. Les finalités du knowledge management	24
Conclusion.....	25

Chapitre 02

Management stratégique des organisations

Introduction	27
Section 01 : La démarche KM et ses fondements.....	27
1.1. La démarche KM :.....	27
1.1.1. Création des connaissances.....	28.
1.1.2 .La capitalisation des connaissances et son processus.....	32
1.1.3. Le transfert de connaissances.....	33
1.1.4. L'application des connaissances	34
1.1.5. L'évaluation des connaissances	34
2.1. Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale	34
3.1 .Les outils de la démarche km.....	35
4.1. Les fondements de la démarche KM	38
4.1.1. Les individus	38
4.1.2. L'organisation	38
4.1.3. Les technologies	38
4.1.4. Culture KM	39

4.1.5. Stratégie.....	40
4.1.5.1. La stratégie et le knowledge management.....	40
4.5.2. Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise.....	41
Section 02 : Misions et retombées de la démarche KM.....	42
2.1. Mission objectifs et du KM.....	42
2.1.1. Les missions du KM.....	42
2.1.2. Les objectifs de la gestion des connaissances.....	43
2.2. Avantages et défis de la gestion des connaissances	44
2.3. Les enjeux du KM	45
2.4. Les retombée du KM.....	47
2.5. Les freins du MC.....	50

Chapitre 03
Etude de cas de la Sarl Ibrahim et Fils

Section 01 : Présentation de l'entreprise Sarl Ibrahim et Fils.....	53
Introduction	53
1.2.1. Historique	53
1.2.2. Filiale de l'entreprise	54
1.3. La fiche signalétique	54
1.4. Missions et objectives de l'entreprise	55
1.5. Chaine de production de l'entreprise	55
1.5.1. La gamme des produits.....	55
1.6. L'analyse SWOT de l'entreprise d'Ifri.....	57
1.7. La démarche méthodologique de l'enquête.....	58
1.7.1. Position de problème	58
1.7.2. L'objectif de l'enquête.....	58
1.7.3. Le choix de l'outil de l'enquête.....	58
1.7.4. La structure de notre enquête.....	59
1.8. La collecte des données pour les différents cas retenus.....	59
Section 02 : Analyse de management de connaissance.....	60
2.1. Repenses au question du guide d'entretien.....	60
2.2. Constats générale de l'enquête.....	69
Conclusion.....	70
Conclusion générale	72

Bibliographie	76
ANNEXES.....	I
Table des matières.....	IV

Résumé

La problématique du management des connaissances, c'est-à-dire, comment les entreprises gèrent-elles ses connaissances ?qui se base sur les processus du management des connaissances (La création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation) et aussi sur a stratégie, la vision, la culture de l'entreprise afin d'acquérir un avantage compétitif. Une étude de cas a été menée dans la direction des ressources humaines d'Ifri pour montrer l'importance du management des connaissances de cette dernière.

A l'issue de notre étude, nous pouvons avancé que leKnowledge Management contribue à l'amélioration du fonctionnement interne à l'entreprise Ifri .A plus grande échelle, le management des connaissances permet à l'entreprise de conserver son capital intellectuel, qui peut être considéré comme une ressource stratégique pour cette dernière.

L'objectif de notre travail et comprendre la place qu'occupe le management des connaissances au sein de l'entreprise Ifri.

Abstract:

The problem of knowledge management, that is to say, how do companies manage their knowledge? Which is based on knowledge management processes (the creation, storage, sharing, use and evaluation) and also on the strategy, the vision, the culture of the company in order to acquire a competitive advantage. A case study was conducted in Ifri's human resources department to show the importance of knowledge management in the latter.

At the end of our study, we can argue that Knowledge Management contributes to the improvement of the internal functioning of the Ifri company. On a larger scale, knowledge management allows the company to preserve its intellectual capital, which can be considered as a strategic resource for the latter.

The objective of our work is to understand the place occupied by knowledge management within Ifri.