

Université Abderrahmane MIRA - Bejaia



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion

Mémoire

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option : Management des ressources humaines

**Impact du knowledge management sur la performance
des ressources humaines**

Cas Cevital

Préparer par :

Messahli Rania
Benarab Houda

Dirigé par :

Dr Amghar Malika

Date de soutenance : 8 juin 2026

Jury :

Président: M. OTMANI Kamel

Examineur: M. REDOUANE Abdellah

Année universitaire: 2025/2026

Remerciements

Avant tout, nous remercions **Dieu Tout-Puissant** de nous avoir accordé la santé, la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail et atteindre cette étape importante de notre parcours universitaire.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à notre encadrante, Madame **Amghar Malika**, pour son accompagnement, ses précieux conseils, sa disponibilité et son soutien tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses orientations et ses remarques pertinentes ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à Monsieur **Saadane Ilyes**, notre encadreur au sein de Cevital, pour son accueil, son aide, sa disponibilité et les informations qu'il nous a fournies durant notre stage et la réalisation de notre étude de terrain.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants du département des Sciences de Gestion qui ont contribué à notre formation tout au long de notre cursus universitaire.

Nous remercions aussi le personnel de Cevital ainsi que toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous adressons nos plus vifs remerciements à nos familles et à nos proches pour leur soutien moral, leurs encouragements et leur confiance durant toute la période de nos études.

À tous, nous exprimons notre profonde reconnaissance et notre sincère gratitude.

Dédicace

Du profond de mon cœur, je dédie ce travail ;

À Dieu Tout-Puissant,

qui m'a donné la force, le courage, la patience et la persévérance pour mener à bien ce mémoire.

À moi-même,

pour tous les efforts consentis, les sacrifices accomplis et la détermination dont j'ai fait preuve tout au long de mon parcours universitaire.

À ma très chère mère,

pour son amour infini, ses prières, son soutien inconditionnel et tous les sacrifices qu'elle a consentis pour mon bonheur et ma réussite.

À la mémoire de mon cher père,

que Dieu l'accueille dans Son vaste paradis. Son amour, ses conseils et ses valeurs resteront à jamais gravés dans mon cœur.

À mon cher frère Younes et mes chères sœurs,

pour son soutien, ses encouragements et sa présence à mes côtés.

pour leur affection, leurs conseils et leur soutien tout au long de mes études.

À toute ma famille,

ainsi qu'à toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin dans l'accomplissement de ce travail.

Je dédie ce mémoire avec toute ma gratitude et mon affection.

Rania

Dédicace

À toi, ma très chère mère,

Toi qui as veillé sur moi dans l'obscurité, qui as sacrifié ton repos pour éclairer mon chemin, qui as porté mes rêves avant même que je sache rêver.

Aucune page, aucun mot, aucun diplôme ne pourra jamais traduire à sa juste valeur l'immensité de ton amour, de tes sacrifices et de ton dévouement.

Ce mémoire t'est avant tout dédié, car sans ton soutien inconditionnel, tes encouragements constants et tes prières sincères, je ne serais pas la personne que je suis aujourd'hui.

À mon père,

pour son affection, ses conseils précieux et son soutien indéfectible tout au long de mon parcours.

À mes frères,

pour leur présence, leur encouragement et leur amour sincère.

Je vous dédie ce modeste travail avec toute ma reconnaissance, mon respect et mon affection.

Que Dieu vous protège et vous accorde santé, bonheur et longue vie.

Houda

Liste d'abréviations

KM: Knowledge Management

RH: Ressources humaines

PRH: Performance des ressources humaines

GRH: Gestion des ressources humaines

CRM: Customer Relationship management

R&D: Recherche et développement

US: l'unité source

UR: l'unité réceptrice

Liste des Figures

Figure N° 01: De l'information a la connaissance.....	8
Figure N° 02: L'articulation sous forme d'une chaîne.....	8
Figure N° 03: Pyramide de la connaissance.....	9
Figure N°4: l'iceberg de connaissance.....	10
Figure 05: Les quatre modes de conversion de connaissances dans le processus de création de connaissances selon Nonaka et Takeuchi.....	18
Figure06: La problématique de la capitalisation des connaissances	19
Figure 7 : Répartition des employés selon le genre.	40
Figure 8 : Répartition des employés selon l'âge.....	40
Figure 9 : : Répartition des employés selon l'ancienneté.....	41
Figure10 : Répartition des employés selon le niveau d'étude.	41
Figure 11 : Répartition des employés selon le poste.....	42
Figure 12 : : Répartition des employés selon les départements.	42
Figure13 : Niveau de connaissances du concept de knowledge management.	43
Figure 14 : Source de connaissance du knowledge management.	43
Figure 15 : Disponibilité des outils de partage des connaissances.....	44
Figure 16 : : Organisation des sessions de partage des services au sein de l'entreprise.....	44
Figure 17 : Documentation et capitalisation des connaissances des employés.....	45
Figure 18 : Transfert des connaissances aux nouvelles recrues.	45
Figure 19 : Impact du partage des connaissances sur la performance globale des employés. .	46
Figure 20 : Influence du knowledge management sur l'apprentissage collectif.	46
Figure 21 : Contribution du knowledge management à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail.	47
Figure 22 : Accessibilité des informations nécessaires à l'accomplissement du travail.....	47
Figure 23 : Impact du partage des connaissances sur le gain de temps dans les tâches quotidiennes.	48
Figure 24 : Contribution des formations au développement des compétences.	48
Figure 25 : Encouragement au partage de l'expertise et de l'expérience.....	49
Figure 26 : Influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances.	49
Figure 27 : Soutien du management au partage des connaissances.	50
Figure 28: Obstacles au partage des connaissances au sein de l'entreprise.....	50

Liste te des tableaux

Tableau 1: Répartition des employés selon le genre :	71
Tableau 2: Répartition des employés selon l'âge :	71
Tableau 3: Répartition des employés selon l'ancienneté:	71
Tableau 4: Répartition des employés selon le niveau d'étude:	71
Tableau 5: Répartition des employés selon le poste:	72
Tableau 6: Répartition des employés selon les départements	72
Tableau 7: Niveau de connaissances du concept de knowledge management :	72
Tableau 8: Source de connaissance du knowledge management :	72
Tableau 9: Disponibilité des outils de partage des connaissances :	73
Tableau10 : Organisation des sessions de partage des services au sein de l'entreprise:	73
Tableau 11: Documentation et capitalisation des connaissances des employés:	73
Tableau 12: Transfert des connaissances aux nouvelles recrues:	73
Tableau 13: Impact du partage des connaissances sur la performance globale des employés:	74
Tableau 14: Influence du knowledge management sur l'apprentissage collectif :	74
Tableau 15: Contribution du knowledge management à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail :	74
Tableau 16: Accessibilité des informations nécessaires à l'accomplissement du travail :	75
Tableau 17: Impact du partage des connaissances sur le gain de temps dans les tâches quotidiennes:	75
Tableau 18: Contribution des formations au développement des compétences.....	75
Tableau 19: Encouragement au partage de l'expertise et de l'expérience	76
Tableau 20: Influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances :	76
Tableau 21: Soutien du management au partage des connaissances :	76
Tableau 22: Obstacles au partage des connaissances au sein de l'entreprise :	77

Sommaire

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicace</i>	II
<i>Dédicace</i>	III
<i>Liste d'abréviations</i>	VII
<i>Liste des Figures</i>	V
<i>Liste des tableaux</i>	VI
<i>Sommaire</i>	VII
 Introduction générale.....	1
Chapitre I:La connaissance et le Knowledge Management.	
Introduction	5
Section 1 : Notions et concepts de connaissances.....	5
Section 2 : Cadre conceptuel du knowledge management	13
Conclusion.....	21
Chapitre II:La performance des ressources humaines.	
Introduction.	23
Section 1 : La notion de Gestion et de Performance des ressources humaines.....	23
Section 2 :L'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines.	
Conclusion.....	30
Chapitre III:Le Knowledge Management et la performance RH au sein de l'entreprise Cevital.	
Introduction	32
Section 1 :Brève présentation de l'entreprise Cevital	32
Section 2 : Méthodologie de recherche	37
Section 3: Analyse et interprétation des résultats:	39
Conclusion :.....	58
Conclusion générale	60
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un environnement économique influencé par la mondialisation, une concurrence accrue et des innovations technologiques rapides, les entreprises doivent relever un défi essentiel: tirer parti de leurs ressources immatérielles pour garantir leur durabilité et leur compétitivité. Au sein de ces ressources, la connaissance joue un rôle crucial, donnant lieu à ce que l'on désigne souvent comme l'économie de la connaissance, où la création, le partage et l'utilisation du savoir se révèlent être des atouts stratégiques indispensables.

Dans ce cadre, il s'agit de restauration d'une approche organisationnelle qui prend en charge le Knowledge management, dont la stratégie vise à identifier, capitaliser, organiser et diffuser les connaissances dans l'entreprise, à la fois pour préserver le savoir-faire collectif, mais également pour l'apprentissage organisationnel et l'innovation. Le KM sera une approche révélant son rôle dans l'amélioration des rendements des organisations, facilitant l'accès à l'information, en favorisant la pertinence et en augmentant ainsi le processus de prise de décision.

Par ailleurs , la GRH porte un enjeu central de valorisation du capital humain , en réunissant l' ensemble des pratiques mises en œuvre pour recruter, développer, motiver et fidéliser les collaborateurs . Dans une économie fondée sur la connaissance, les ressources humaines constituant bien plus des ressources de production ou des intermédiaires , elles deviennent des contributeurs à la création de valeur ; d' où la nécessité d' une GRH qui mobilise les compétences et les talents au service de la performance .

La performance des ressources humaines est notamment , un indicateur de l' efficacité des politiques RH et se traduit par la productivité, l' engagement , la capacité d' innovation ainsi que leur contribution pour atteindre les objectifs ontologiques . L'intégration du Knowledge Management aux pratiques de GRH peut donc être envisagée comme une réponse à cette problématique de la performance , en favorisant le partage des connaissances , le développement des compétences et l'apprentissage continu.

Cependant, bien que l'on accorde une importance au KM, plusieurs questions subsistent quant à son impact sur la performance des ressources humaines. En effet, la mise en place de systèmes de gestion des connaissances nécessite des changements organisationnels, culturels, technologiques susceptibles de jouer divers effets sur les résultats.

C'est dans ce contexte, que se situe ce mémoire qui vise à analyser et comprendre l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines en étudiant leurs interactions, réflexions sur la problématique ci-dessous.

Quel est l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise CEVITAL ?

De cette problématique, diverses questions peuvent se poser :

- Dans quelle mesure le Knowledge Management est-il appliqué au sein de l'entreprise cevital ?
- Quel est le lien entre le Knowledge Management et la performance des ressources humaines ?
- Comment le Knowledge Management influence-t-il la productivité des employés ?
- Dans quelle mesure le Knowledge Management contribue-t-il au développement des compétences des ressources humaines ?
- Quels sont les facteurs qui expliquent l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines ?

Ce sujet a été choisi en raison de l'importance croissante de la connaissance au sein des organisations. En effet, la gestion des connaissances s'avère être un outil fondamental qui permet d'optimiser les compétences des employés et d'encourager le partage d'informations. Ce thème nous intéresse également, car les ressources humaines occupent une place centrale dans la performance des entreprises.

Notre objectif est d'analyser comment la gestion des connaissances impacte la performance des ressources humaines, en portant une attention particulière aux compétences, à la motivation et à la productivité. Cette étude a également pour ambition de proposer des recommandations pratiques afin d'aider les organisations à tirer le meilleur parti de leurs connaissances et à améliorer leurs résultats.

Pour répondre à ces questions, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : Le Knowledge Management est effectivement appliqué au sein de l'entreprise Cevital.

H2 : Il existe une relation positive et significative entre le Knowledge Management et la performance des ressources humaines.

H3 : Le Knowledge Management influence positivement la productivité des employés.

H4 : Le Knowledge Management contribue positivement au développement des compétences des ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital.

H5 : Les facteurs organisationnels (culture, communication interne, outils technologiques) influencent l'efficacité du Knowledge Management et son impact sur la performance des ressources humaines.

La méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail de recherche repose sur deux approches complémentaires : une approche théorique et une approche empirique.

1.Approche théorique : cette étape vise à examiner et à explorer les notions de knowledge management et de performance des ressources humaines à travers la littérature disponible, en s'appuyant sur des livres, des articles académiques, des thèses et d'autres sources pertinentes, dans le but d'établir un cadre conceptuel et de développer des hypothèses.

2.Approche empirique : nous avons choisi une méthode quantitative en élaborant un questionnaire destiné aux employés de l'entreprise Cevital. Cette démarche nous permettra de rassembler et d'analyser les données en vue de valider les hypothèses formulés.

Nous avons structuré notre travail comme suit :

Dans le premier chapitre, on aborde le cadre théorique de la connaissance et du knowledge management, et le deuxième chapitre consacre la performance des ressources humaines à l'analyse du lien entre elle et le knowledge management, dans le troisième chapitre, on traite d'une étude empirique mise en œuvre dans l'entreprise Cevital, nous nous proposons d'y décrire la méthodologie appliquée, de restituer l'analyse et de rendre compte des résultats obtenus. Enfin, une conclusion générale vient synthétiser les résultats de notre travail.

Chapitre I

La connaissance et le Knowledge management

Introduction :

Dans un contexte actuel caractérisé par la mondialisation et l'évolution des technologies de l'information, les entreprises portent un intérêt grandissant à la gestion des connaissances. En effet, la capacité à générer, partager et utiliser efficacement les connaissances est devenue un élément essentiel pour assurer le succès et la compétitivité.

Dans ce sens, le Knowledge Management se présente comme un outil stratégique qui vise à améliorer l'utilisation des connaissances au sein de l'organisation.

Ce chapitre a pour but d'explorer les concepts fondamentaux associés à la connaissance et au Knowledge Management, en mettant en lumière leurs définitions, leurs caractéristiques, leurs différentes catégories, ainsi que leur impact sur le fonctionnement des organisations.

- La première section permet d'expliquer les notions de bases rattachées à la connaissance, en commençant par une distinction entre les principaux concepts qui composent la connaissance, puis nous verrons les types et les caractéristiques et en termine avec les sources de connaissances.

- Dans la deuxième section, nous verrons les origines théorique du knowledge management, son différent définition, puis les objectifs et les enjeux et approches du knowledge management et en termine avec la démarche du knowledge management.

Section 1 : Notions et concepts de connaissances.

1.Définition de la connaissance : La connaissance constitue un élément fondamental dans le fonctionnement des organisations modernes. Elle peut être définie comme un ensemble d'informations, d'expériences et de compétences acquises par un individu ou un groupe. La connaissance est une notion abstraite et difficile à clarifier, car elle peut impliquer des aspects très complexes.

Selon **Ikujiro Nonaka** et **Hiroataka Takeuchi (1995)**: la connaissance est créée par des flux d'information et est ancrée dans les croyances et adhésions de celui qui la détient. Cette compréhension met l'accent sur le fait que la connaissance est reliée de façon essentielle à l'action humaine». ¹

¹ Nonaka et Takeuchi, 1997, in: CORTES Robles Guillermo, Management de l'innovation technologique et des connaissances», Thèse de doctorat, 2006, p55.

Elle « correspond à l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permet à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte spécifique en mobilisant des interprétations différentes, partielles et contradictoires... »²

J.Y. Prax (2000), quand à lui, considère que la connaissance est une construction. subjective de la réalité et qu'il n'existe donc pas de connaissance en dehors de l'homme. Ainsi, l'homme crée des systèmes de représentation qu'il applique sur la réalité.³

Elle représente également un enjeu majeur pour les entreprises, car elle constitue un capital économique et une ressource stratégique, contribuant à leur performance et à leur avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.

2. Distinction entre les concepts : de la donnée à la compétence :

2.1. La donnée : La donnée est un élément fondamental servant de base à un raisonnement, une discussion, un bilan, une recherche. Elle correspond à une observation ou à une mesure objective pouvant être quantitative ou qualitative.⁴

Jean-Yves Prax (2007), a défini la donnée comme « un fait discret, brut, elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel, elle peut être qualitative ou quantitative Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité.⁵

Claire BEYOU souligne que « la donnée est un élément de base d'information symbolique; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement. »⁶

2.2. L'information : L'information est un « renseignement obtenu de quelqu'un ou sur quelqu'un ou quelque chose, en particulier une nouvelle communiquée au public pour la presse, radio...

Jean-Yves PRAX définit l'information comme « une collection de donnée organisée dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous forme visible, imagée, écrite ou orale; la façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur, elle est donc parfaitement subjective. »⁷

² DURAND. T. L'Alchimie de la Compétence, Revue Française de Gestion, N° 127, Janvier-Février 2000.

³ J.Y. Prax, Le guide du Knowledge Management, Edition Dunod, Paris, 2000, p36-38

⁴ « Donnée », Le petit Larousse, Dictionnaire encyclopédique illustré, édition Larousse, Paris, 2004, P.377.

⁵ PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

⁶ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003, p.28.

⁷ PRAX Jean-Yves, « le manuel du knowledge management, 3ème édition », Dunod, Paris, 2003, P.66.

Pour **Michel FERRARY** et **Yvon PESQUEUX**: l'information est « une donnée ou ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens »⁸. Les mêmes auteurs ajoutent aussi une « information peut être défini comme un ensemble de données replacées dans un contexte et porteur d'un sens particulier.

L'information est un ensemble d'actes qui a pour objet de faire la preuve d'une infraction et d'en connaître les autres .⁹

2.3. La connaissance : Pour **Michel FERRARY** et **Yvon PESQUEUX** « la connaissance est plus pérenne qu'une information et demeure activable suivant les situations, elle présente la double caractéristique de fonder à la fois compréhension (dimension cognitive hermétique) pour dissociation de l'action ». ¹⁰

La connaissance est vue sous l'angle d'**Albert Einstein** « comme une information validée par l'expérience ». ¹¹

En effet, contrairement à l'information, la connaissance dépend de la cognition. humaine, car c'est une combinaison de la mémoire personnelle, du sens, du contexte et du processus cognitifs. Cette conception est validée par **Davenport** et **Prusak** qu'ont souligné que la connaissance est un «mix évolutif d'expériences, de valeurs, d'informations contextualisées et d'expertises, qui assure un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations ». ¹²

2.3. La compétence : Le concept de la compétence est vu par **Philippe Zarifian** comme « une prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances.... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ». ¹³

⁸ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », Economic, Paris, 2006, p.15.

⁹ Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI » édition d'organisation, paris 1992, p18.

¹⁰ FERRARY Michel et PESQUEUX Yvon, op cit, p,206.

¹¹ VIRGILE lungu,« Knowledge management en entreprise, la gestion des connaissances au service de la performance », GERESO édition, Le Mans 2013, p 470.

¹² Tessier, Nathalie, et Isabelle Bourdon. « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 237-238, no. 3-4, 2009, p36.

¹³ ZARIFIAN Philippe, « objectifs compétences », Edition liaison, paris, 1999, p.70.

La compétence est un concept phare de la gestion des ressources humaines, est passée d'une définition dite simple (compétence savoir + savoir-faire + savoir être) à un champ d'investigation diversifié et approfondie. La compétence est une « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières ».¹⁴

3.La Relation entre les concepts donnés, 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 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 s'approprie progressivement l'information en la traitant à travers l'écoute, l'analyse et l'interprétation. Il peut également la transformer et l'enrichir en fonction de son contexte et de son expérience, ce qui lui permet de lui conférer une valeur ajoutée et de la convertir en connaissance, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

Figure N° 01: De l'information a 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:

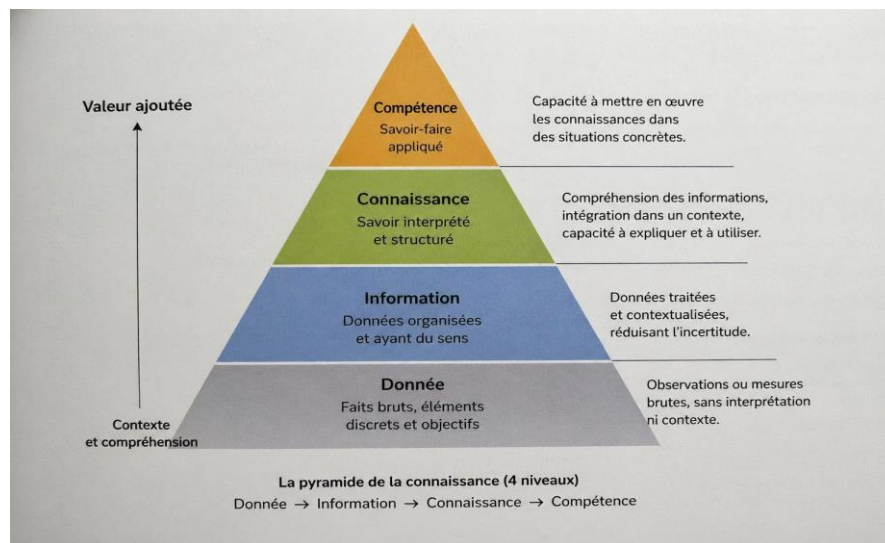
Figure N° 02: L'articulation sous forme d'une chaîne.

Donnée → Information → Connaissance → Compétence

Source: Manfred Marck, L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur, RFG N° 69Septembre-Octobre 19.

- La pyramide suivante reflète clairement la hiérarchie entre les quatre concepts.

¹⁴<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/competence>.

Figure N° 03: Pyramide de la connaissance

Source: J-Y. PRAX, le manuel du knowledge management, 3ème, ED dunod, 2003, P.66.

4. Les types de connaissances :

4.1. La connaissance selon la dimension épistémologique :

4.1.1. La connaissance tacite: 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, et à partager avec les autres.¹⁵

Ce concept a été formulé en 1958 par le chimiste et philosophe **Michael Polanyi** « nous savons toujours plus que nous pouvons dire. »¹⁶. « C'est une connaissance intuitive, acquise par expérience de collaboration, subjective, communiquée et liée à des facteurs intangibles tels que des croyances personnelles, des systèmes de valeurs ou des projets ».

Selon **Ikujiro** et **Nonaka**, la connaissance tacite est composée de deux dimensions à savoir la dimension cognitive et la dimension technique :

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

¹⁵ Dietrich Anne et Cazal Didier, Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003, p14.

¹⁶ Foray Dominique, « l'économie de la connaissance » 2004, Casbah éditions, Alger, p 46.

4.1.2. La connaissance explicite: La connaissance explicite est la connaissance qui est codifiée et transmise dans un langage formel et systématique, elle est articulée, objective, accessible et se présente sous forme de documents, de base de données, de symboles, de graphes et de manuels. Ce sont des connaissances qui peuvent être formalisées, transférées et réutilisées. Elles peuvent être associées aux processus, clients, fournisseurs, projets, etc. Ce type de connaissance est facilement transféré au sein de l'organisation, et peut être consulté par des concurrents.¹⁷

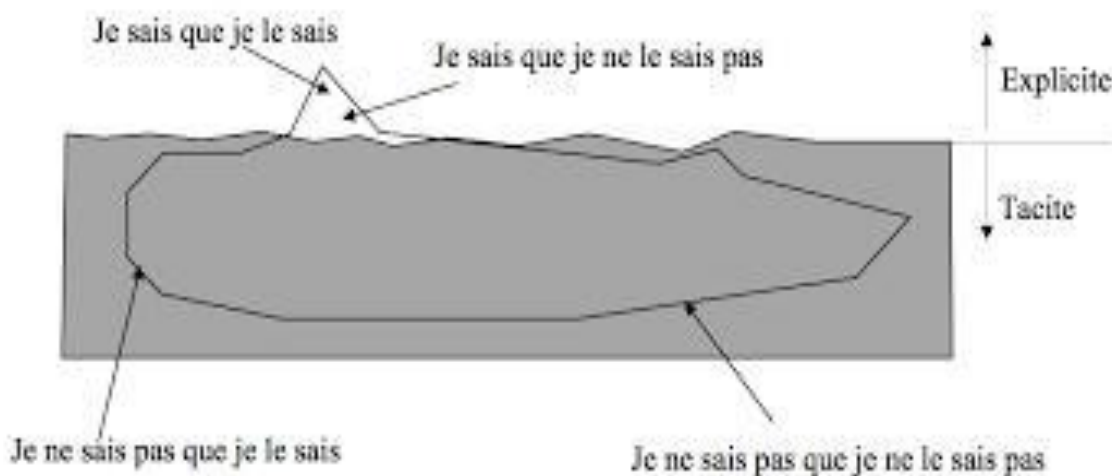
Un des avantages de cette forme de connaissance est qu'elle est facilement partagée ou transmise et communiquée par l'activité de l'organisation.¹⁸

● **On distingue deux catégories de connaissances explicites :**

1. La connaissance explicite individuelle : qui fait référence aux savoirs et compétences aisément transmissibles ou documentables.

2. La connaissance collective explicite : se réfère principalement aux procédures opérationnelles standard, à la documentation, aux systèmes d'information et aux règles.

Figure N°4: l'iceberg de connaissance.



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

● Comme le montre la figure ci-dessus, la partie émergée correspond à la connaissance explicite, elle ne représente que la pointe de l'iceberg; la partie

¹⁷ Mille Alain, gestion des connaissances », cours, université Lyon, 2006.

¹⁸ GOURY Marie-Line, KIMBLE Chris et MONIN Jean Michel, Management, système d'information et connaissances tacites, hermès science publications et Lavoisier, paris, 2007, p 210.

immergée, quant à elle, représente la connaissance tacite, c'est à dire la part des connaissances que nous utilisons sans en avoir conscience.

4.2. La connaissance selon la dimension ontologique :

4.2.1. 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.¹⁹

4.2.2. 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. Elle est attachée à un groupe agissant dans un cadre professionnel donné. Ces connaissances sont stockées dans des procédures, des règles, des routines et des normes partagées. Elles sont également appelées connaissances sociales.

● Il y a la connaissance collective tacite et explicite:

1. La connaissance collective tacite : réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise.²⁰

2. 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.

5. Les caractéristiques et les sources de la connaissance :

5.1. Les caractéristiques de la connaissance : Pour qu'une organisation puisse transformer l'information en connaissance, elle doit mobiliser des ressources dédiées afin d'établir des règles, des cadres de référence et des contextes adaptés au sein desquels la connaissance peut se développer et opérer. La connaissance ne relève pas uniquement de la sphère individuelle : si elle naît d'un processus cognitif voire physiologique qui se déroule dans le cerveau de chaque individu, elle dépasse la seule dimension personnelle pour devenir également un attribut collectif, partagé et construit au sein de l'organisation dans son ensemble.

¹⁹ Sanchez, Heene et Thomas, England: Elsevier Science Lid, Pergamon, p 190.

²⁰ BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, Le management des connaissances état des lieux et perspectives édition: DUNOD, Paris, juin 2003. P 11.

La connaissance se retrouve sous différentes formes et dans différents lieux : elle est conservée dans les bibliothèques et les archives, partagée lors de conférences, ou encore détenue par les entreprises à travers leurs processus internes et l'expertise de leurs collaborateurs.

Avant d'aborder cette classification plus en détail, il convient de s'arrêter sur les caractéristiques fondamentales de la connaissance. **Ferrary et Pesqueux (2006)** soulignent qu'elle est à la fois cumulative et transmissible. K. Arrow, quant à lui, la considère comme un bien singulier, doté de trois propriétés distinctives ²¹ :

• **La connaissance comme un bien non excluable (difficilement contrôlable)** : Contrairement aux matières premières ou aux équipements, la connaissance est particulièrement difficile à maîtriser pour les organisations. Le caractère « non excluable » de la connaissance traduit précisément cette réalité : il est ardu d'en faire un bien exclusif et d'en garantir le contrôle, y compris pour celui qui l'a produite. Une fois diffusée, elle échappe naturellement à toute forme d'appropriation stricte.

• **La connaissance comme un bien non rival et non exclusif** : La non-rivalité de la connaissance signifie que son utilisation ne l'épuise pas et ne la détériore pas. À la différence d'un bien matériel, la connaissance est par nature inépuisable : elle peut être mobilisée un nombre illimité de fois et par un nombre illimité d'utilisateurs, sans jamais s'user. Il n'est pas nécessaire d'en produire de nouvelles copies pour permettre à d'autres de s'en servir. Autrement dit, le fait qu'un individu y accède et l'utilise ne réduit en rien la quantité disponible pour les autres.

• **La connaissance comme un bien cumulatif** : La connaissance possède également une dimension cumulative : elle est capable d'engendrer de nouvelles connaissances, agissant ainsi comme un facteur de production à part entière. Elle ne se limite donc pas à un simple bien de consommation que l'on utilise puis épuise. Au contraire, sa valeur réside surtout dans sa capacité à générer de nouveaux savoirs, eux-mêmes réutilisables à l'infini, faisant de la connaissance un bien dont la portée productive est potentiellement illimitée.

Par ailleurs, la connaissance constitue un actif organisationnel à part entière, distinct des actifs immobiliers ou financiers. En raison de sa complexité, sa gestion mobilise de nombreux processus spécifiques. Lorsqu'un savoir-faire permet à une organisation d'être efficace et

²¹ Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, Management de la connaissance, édition ECONOMICA, Paris, 2006, p27.

compétitive, tout en restant difficile à reproduire par ses concurrents, il devient une source d'avantage concurrentiel durable et un levier de création de valeur que le marché ne peut pas aisément reproduire.²²

5.2. Les sources de la connaissance : La connaissance peut être puisée à partir de sources variées²³. Elle peut être captée et recueillie soit par l'esprit humain, donnant lieu à ce que l'on appelle la connaissance tacite, soit par des outils technologiques tels que les agents intelligents, produisant ainsi la connaissance explicite. Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types :

- **Documenté** : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.
- **Non documenté** : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.

Section 2 : Cadre conceptuel du knowledge management .

1.Origine du Knowledge Management:

Selon **Meignant (2006)**²⁴, la notion de gestion de connaissance est apparue dans les années 1970 aux Etats-Unis. Le concept « gestion de la connaissance » commençait à s'épanouir dans certains groupes industriels américains. Ce concept s'est développé aux Etats-Unis en partie grâce aux chercheurs qui observaient le fonctionnement des organisations pour comprendre comment la connaissance était produite, utilisée et diffusée.

Au milieu des années 80, les entreprises se sont rendu compte que la connaissance était devenue un atout concurrentiel et stratégique car l'information n'était plus pérenne dans l'organisation. Il a donc fallu manager les connaissances de façons à bien s'en servir face à la concurrence.

Dans les années 90, le concept de gestion de connaissance s'est mondialisé. Il s'est alors répandu aux quatre coins du globe dans des entreprises qui subissaient les effets en retraite qui impliquent les départs des connaissances.

2.Les différentes définitions du Knowledge Management:

²² Kenneth Laudon et Jean Laudon, Management et systèmes d'informations 13ème, édition, p445.

²³ LACHACHI Abdelheq, « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale », thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010-2011, P 17.

²⁴ Meignant, A. (2006). « Manager la formation », éditions liaisons.

La définition de la gestion des connaissances, est une tâche complexe, il n'y a pas une définition standard mais différentes définitions. Comme pour n'importe quelle discipline émergente, la gestion des connaissances a beaucoup de définitions. Pratiquement chaque auteur ou chercheur propose sa propre définition qui reflète son champ disciplinaire.

•**Alavi et Leidner (2001)**, ont défini le management des connaissances comme « un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puisse les utiliser pour être plus efficace et productif dans leur travail ». ²⁵

•**Pour Hamilton** « La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; la gestion des connaissances est liée à deux types d'activités :

1. Les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation.
2. Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié. ²⁶

•**Jean-Louis ERMINE**, définit la gestion des connaissances comme étant « la mise en place d'un système de gestion des flux cognitifs qui traversent presque toutes les composantes de l'organisation et en vue d'utiliser et d'enrichir le patrimoine de connaissance de cette dernière ; la gestion des connaissances permet de repérer, formaliser, partager, enrichir et valoriser les connaissances dans l'organisation, particulièrement celles qui revêtent un caractère critique et stratégique. Tout ceci se fait dans le but de favoriser la capacité d'innovation et de création par une meilleure productivité des savoirs et savoir-faire ». ²⁷

3. Les objectifs du knowledge management:

Pour qu'un projet de gestion des connaissances réussisse, il faut un enjeu majeur qui fera en sorte que l'organisation dépasse le stade des discussions préliminaires et des projets pilotes. Prax propose quatre finalités²⁸, qui regroupent toutes les autres :

²⁵ Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(1), p. 107-136.

²⁶ KHAYATI Sabri, « La contribution de l'usage des Technologies de l'information et de la communication au management des connaissances au sein des entreprises sous-traitantes », XXème Conférence de l'AIMS, Nantes, 2011, P.23.

²⁷ ERMINE Jean Louis, « Management des connaissances en entreprise », Hermes-Science, Paris, 2007, P.44.

²⁸ Michel GRUDSTEIN, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002, P 12.

• **Optimiser les processus:** Dans ce premier type d'objectif, on vise à optimiser les processus d'affaire et de travail par la capitalisation et la réutilisation des savoirs et des savoir-faire existants, par la diffusion des meilleures pratiques, fournir des conditions, des environnements où la créativité peut être suivie, soutenue, orientée, optimisée et par la réduction des erreurs répétitives.

Une démarche KM peut éviter de reproduire des erreurs déjà commise, elle permet le transfert de l'expérience d'un individu à un autre. L'acquisition de l'expérience s'effectue de la manière suivante : une équipe effectue une tâche ou résout un problème, elle obtient un résultat positif ou négatif, et en tire un enseignement pour la fois suivante.

• **Aide à la décision en environnement complexe:** Dans ce deuxième type d'objectif, l'aide à la décision est soutenue par l'échange de sources multiples d'informations et de points de vue, par l'écoute du client, par l'anticipation des besoins, par favorisant l'échange d'idées au sein de l'entreprise, l'intelligence des problèmes s'accroît. Une meilleure écoute du client grâce au Customer Relationship management (CRM) et de meilleures relations avec les fournisseurs améliorent la qualité de la décision.

• **Valoriser le capital de compétences:** Dans ce troisième type d'objectif, on valorise le capital de compétences de l'organisation par la cartographie des experts et des compétences appliquées à l'action. Valoriser ses compétences consiste à la mise en circulation des connaissances au sein de l'organisation. Il s'agit d'un travail de diffusion et d'exploitation de ces différentes sources intellectuelles. L'objectif étant de partager pour régénérer de nouvelles connaissances. Les démarches à ce niveau visent à :

- Identifier les expertises cruciales dans un domaine ;
- Eviter la perte d'un savoir-faire due au départ d'un salarié ;
- Faciliter l'intégration des nouveaux embauchés ;
- Monter des équipes projets en identifiant les compétences adéquates ;
- Gérer les compétences en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise et leur évolution.

• **Innover :** Dans ce quatrième type d'objectif, l'innovation est stimulée par la création d'un environnement qui favorise l'émergence d'idées nouvelles, leur capture, leur validation et leur transformation en projet industriel.

L'innovation est un moyen de transformer les connaissances et de les appliquer sur un ou plusieurs domaines de l'entreprise et d'enclencher un cycle d'actions innovantes dans la

continuité de la stratégie de l'organisation en place sur des ressources matérielles et immatérielles.

L'innovation est le domaine qui exige le plus une gestion efficace des connaissances puisqu'elles sont au cœur de ce processus. Pour l'entreprise, l'enjeu du knowledge management, est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles et que cette approche va revisiter toutes les fonctions clés de l'entreprise. Par rapport au modèle de la firme, le premier et le quatrième objectif concernent surtout l'organisation interne de l'entreprise. Le second objectif vise à optimiser les relations de l'organisation avec son environnement externe. Le troisième objectif vise l'augmentation des savoirs, des knowledge de l'entreprise et leur valorisation.

Pour atteindre ces objectifs, il faut gérer le capital de connaissances et les processus de transition qui le font évoluer. Ce capital regroupe les connaissances sur le marché, les produits, les méthodologies, les technologies. Ces actifs intangibles et leurs processus de traitement doivent être identifiés, structurés, formalisés. On doit planifier et superviser les actions qui permettront de développer ces actifs en fonction des objectifs poursuivis par l'organisation.

4. Le processus du knowledge management :

4.1. La création ou la production de la connaissance : 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** dans son ouvrage, distingue trois mécanismes de création de la connaissance : la recherche, les apprentissages et les inventions collectives.

- **La recherche:** La production de la connaissance est nommée « recherche », lorsqu'elle se fait de façon délibérée. Ainsi, on peut entendre le concept de recherche et développement (R&D), qui est souvent utilisé pour capter systématiquement la création intellectuelle et industrielle, dans le but d'augmenter les réserves de connaissances. Cette activité de recherche est caractérisée par le concept de «distance», c'est-à-dire qu'elle se déroule à une certaine distance du site de production. C'est cette caractéristique qui distingue les chercheurs des autres producteurs de connaissances.

• **L'apprentissage:** Jean-Pierre²⁹ Anciaux dans son ouvrage (L'ENTREPRISE APPRENANTE), place l'apprentissage au cœur de la vie des gens. Il le définit comme un processus qui permet aux individus et aux organisations de s'adapter en permanence aux changements de leur environnement, et il constitue la source de la génération de connaissances. Ces connaissances dépendent de la nature des apprentissages effectués. On peut distinguer :

- Les connaissances générées par les apprentissages conventionnels : Il s'agit de connaissances personnelles, et une seule personne peut les utiliser pour effectuer des tâches dans les plus brefs délais.
- Les connaissances acquises par l'expérience dans l'activité de production de biens ou de services, à condition que l'activité ne soit pas risquée.

• **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 ; 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.

Nonaka et Takeuchi décrivent quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation, à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation .

La Socialisation: De la connaissance tacite vers la connaissance tacite: La socialisation permet de partager les connaissances tacites sans utiliser le langage, par exemple par l'expérimentation. Les individus peuvent interagir et partager leurs expériences par l'observation, l'imitation et la pratique, sans le recours à un langage formel ni à une codification. Les connaissances tacites sont échangées dans les interactions sociales quotidiennes, C'est le point de départ de la spirale de connaissance.

Externalisation: De la connaissance tacite vers la connaissance explicite: Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites, La conversion se

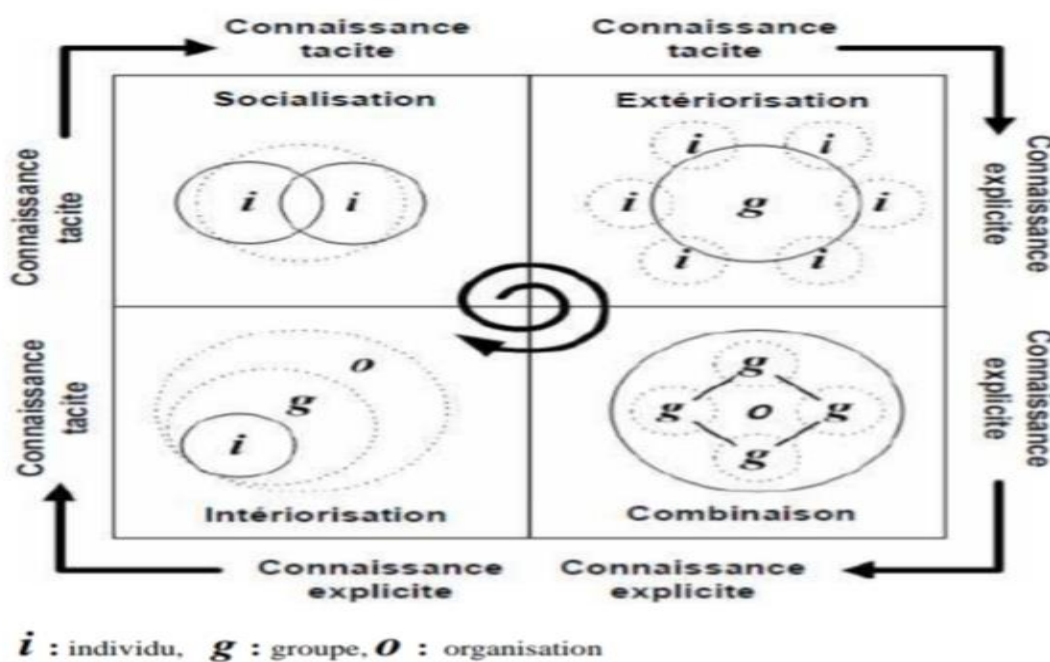
²⁹ Jean-Pierre ANCIAUX, « l'entreprise apprenante : vers le partage des savoir et des savoir-faire dans les organisations », éd D' ORGANISATION, Paris, 1994, p. 187.

fait par l'analyse et la métaphore pour expliquer la connaissance tacite. Ce n'est plus un transfert direct, mais un processus de compilation, prenant la forme d'images, de langage et de modèles partagés au sein du groupe. La difficulté réside ici dans l'adoption d'un langage et d'un ensemble de concepts partagés, et d'une réflexion collective.

Combinaison: De la connaissance explicite vers la connaissance explicite: La connaissance codifiée est transmise d'une personne à l'autre, les gens échangent et intègrent leurs connaissances grâce à différents canaux de communication tels que des réunions et des conversations.

Internalisation: De la connaissance explicite vers la connaissance tacite: C'est un processus qui permet d'intérioriser les connaissances codifiées en connaissances tacites. Au terme de leur application dans des situations pratiques, ces connaissances permettent l'amorce d'une nouvelle étape de socialisation.

Figure 05: Les quatre modes de conversion de connaissances dans le processus de



création de connaissances selon Nonaka et Takeuchi.

Source: : Nonaka et Konno, 1998, dans : CORTES ROBLES Guillermo, 2006, Op. Cit, p. 59

4.2.La capitalisation des connaissances :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 ». ³⁰

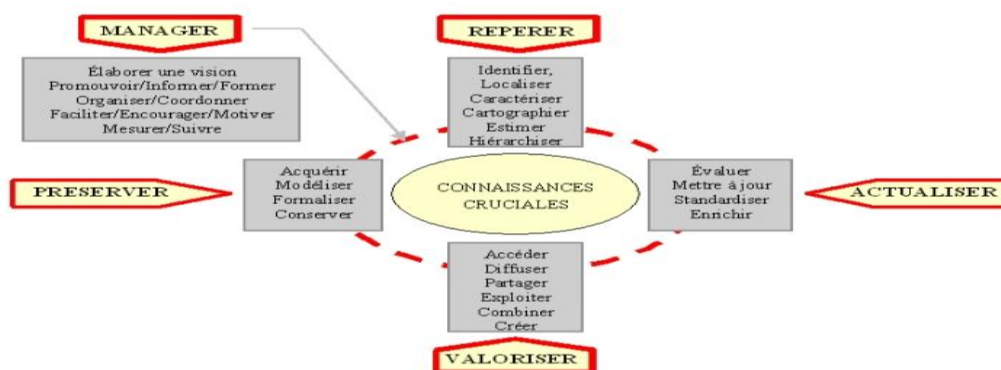
La capitalisation des connaissances a pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué. Elle constitue une problématique pour l'entreprise. Elle n'est pas nouvelle et c'est un souci implicite permanent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

• Son processus:

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

- Repérer les connaissances stratégiques de l'entreprise (réunions, observations du sujet au cours de son activité, entretiens individuels) ;
- Préserver ces connaissances en les modélisant, en les formalisant et en les archivant ;
- Les valoriser en les rendant accessibles, en les diffusant, en les exploitants et en les combinant pour créer de nouvelles connaissances ;
- Les actualiser en les enrichissant.

Figure06: La problématique de la capitalisation des connaissances.



Source : GRUNDSTIN Michel, 2002; in : CORTES ROBLES Guillermo ; 2006 ; p64

³⁰ Michel GRUDSTEIN, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002, P 6.

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.

4.3. Le transfert de connaissances: L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances afin qu'elles puissent être maintenues dans une certaine activité, mais pour qu'elles puissent être diffusées et appliquées dans différents contextes. Le transfert des connaissances est le principal objectif de la gestion des connaissances. Il peut être défini comme le transport de connaissances d'un endroit, d'une personne, d'une propriété à une autre. Ce processus met en jeu deux parties : une partie détentrice de connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice : UR).

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).³¹

5. Les enjeux du knowledge management:

Pour l'entreprise, les enjeux ³² de la gestion de la connaissance peuvent être résumés comme suivant:

- Identifier les connaissances disponibles pour les mobiliser avec une meilleure valeur ajoutée (cartographie des connaissances) ;
- La maîtrise de perte de connaissances et de compétences détenues par quelques-uns. En effet, pour pallier ce problème dû aux départs à la retraite, mutations, licenciements Il faut capitaliser ses connaissances, et cela par repérer les connaissances stratégiques (réunions,

³¹ Grundstein, 2002, p. 6.

³² Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, « Management des connaissances en entreprise », 2ème édition.

entretiens individuels...), les préserver et les pérenniser en les formalisant et en les archivant afin de les valoriser. Il faut aussi sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué ;

- Favoriser l'apprentissage appropriation, des connaissances, formation.... En valorisant les connaissances en les rendant accessibles, en les diffusant, en les combinant pour créer de nouvelles connaissances. organisationnel (accès, partage, diffusion, transfert) ;
- Favoriser la créativité individuelle et collective, et cela par innover et être capable de tracer des idées, de créer de nouvelles connaissances dès leur émergence, puis les valider, et les transformer en projet industriel, et considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.

Pour l'individu, c'est de faire son travail dans les meilleures conditions (une bonne atmosphère motivation, reconnaissance....);

- Améliorer le processus, les produits et services ;
- Etre à jour de l'évolution des besoins et des changements organisationnels et stratégiques (être informé de toutes les actualités qui se déroulent au sein de l'entreprise pour ne pas perdre son repérage) ;
- Développer des solutions originales qui procurent une valeur ajoutée (s'assurer de l'alimentation du système par des contributions pertinentes venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise).

Conclusion :

Le knowledge management est une aide à la décision pour les dirigeants d'une entreprise. Mais c'est aussi un moyen pour les organisations de valoriser leur capital humain.

La gestion des connaissances permet la mise en place de nouveau mode de management à cause de l'arrivée de nouvelles organisations de travail. En effet, cette démarche pluridisciplinaire a pour but d'atteindre les objectifs fixés grâce à l'exploitation optimale de la connaissance de l'entreprise, en s'appuyant sur un système informatique et un management adapté.

Chapitre II

La performance des ressources humaines

Introduction.

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, la gestion des ressources humaines joue un rôle clé au sein des entreprises. Elle va au-delà de simples tâches administratives et participe de manière significative à l'optimisation de la performance globale de l'organisation. En réalité, l'efficacité des ressources humaines repose sur divers éléments, notamment les compétences, la motivation des employés et les conditions de travail

De plus, l'avènement du Knowledge Management (KM) a profondément modifié les méthodes de gestion en mettant en avant le savoir comme une ressource essentielle. L'incorporation du KM dans la gestion des ressources humaines contribue à renforcer les compétences, à accroître la productivité et à encourager l'engagement des employés. Ce chapitre a pour objectif d'examiner d'abord les principes fondamentaux de la gestion des ressources humaines ainsi que de la performance RH, avant d'analyser ensuite l'effet du Knowledge Management sur cette performance.

Section 1 : La notion de Gestion et de Performance des ressources humaines.

1. La définition de la GRH :

Shimon L.DOLAN et Tania Saba « La gestion des ressources humaines (GRH) d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels ». ³³

Selon **L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007)** : « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». ³⁴

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu du personnel dont elle a besoin. C'est-à-dire, c'est avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut. ³⁵

³³ SUSAN Jackson, RANDALL Schuler, SHIMON Dolan, TANIA Saba « la gestion des ressources humaines Tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3^{ème} édition, Montréal, 1999, p25.

³⁴ LOIC Cadin, FRANCIS Guérin, FREDERIQUE Pigeyre, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2007, P 45.

³⁵ J. PERETTI, Idem, p 42.

2. Performance des ressources humaines :

2.1.La notion de performance : La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer ; accomplir ».

Pour **A.KHEMAKHEM** : « la performance désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ». ³⁶

2.2.La définition de performance des ressources humaines : Selon **Ulrich et al. (2012)** : la performance des RH repose sur leur capacité à aligner les talents et les pratiques RH avec la stratégie organisationnelle afin de créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. ³⁷

C'est un concept multidimensionnel qui englobe la productivité individuelle et collective, les compétences et capacités des employés, leur engagement et motivation, la qualité du recrutement, de la formation et du développement des talents, l'alignement avec la stratégie de l'entreprise, une gestion efficace des talents visant à identifier, développer et retenir les meilleurs éléments, un environnement de travail sain et stimulant, ainsi que des systèmes d'évaluation et de rémunération équitables basés sur la performance. La performance des ressources humaines impacte directement la productivité, la rentabilité et la compétitivité d'une organisation. ³⁸

3.La mesure de performance de la fonction ressource humaine :

3.1. Le tableau de bord prospectif : est la méthode la plus connue et répandue. Les auteurs, **Norton et Kaplan** ³⁹, ont posé la question du pilotage stratégique en postulant que celui-ci était plus important que la formulation de la stratégie en elle-même. Ils ont pointé du doigt les faiblesses des outils budgétaires, notamment la périodicité annuelle et la focalisation sur l'utilisation des ressources, qui ne permettaient plus la réactivité nécessaire aux évolutions du marché.

●David Autissier Blandine Simonin explique les quatre dimensions du tableau de bord prospectif comme suite ⁴⁰:

³⁶ Khemakhem, A., La dynamique du contrôle de gestion, édition DUNOD, Paris, 1992, P. 311.

³⁷ Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.

³⁸ dessler, G. (2017). Human ressource management. 15.

³⁹ R. Kaplan et D. P. Norton, « Le Tableau de bord prospectif », éd. D'organisation, 2003.

⁴⁰ David Autissier Blandine Simonin, op. Cit. p. 40.

• **L'axe financier** : définit les indicateurs de rentabilité, de marge, de chiffre d'affaires et d'utilisation des actifs en fonction des phases du cycle de vie des produits (développement, croissance, maturité, déclin).

• **L'axe processus internes** : mesure la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, recherche et développement, etc.).

• **L'axe apprentissage organisationnel** : traite de la dimension humaine. Il s'intéresse principalement au potentiel d'implication des salariés et des conditions de travail en traitant :

- Le niveau de satisfaction des salariés ;
- Le niveau de compétence des salariés ;
- La qualité du management et de l'organisation ;
- La capacité du système d'information à fournir les bonnes informations au bon moment.

• **L'axe clients** : évalue l'appréciation des prestations par le client et la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins du client. Cet axe mesure également l'évolution de la demande des clients et leur comportement d'achat.

4. Les indicateurs de la performance des ressources humaines :

4.1. La démographie : L'indicateur démographique indique le nombre de personnes qui vivent un événement démographique pendant une période de temps donnée par rapport à un effectif fixe de population à risque. Il se mesure à partir de :

- Nombre d'employés
- Âge moyen
- Ancienneté moyenne
- Salaire moyen
- Ratio femme/homme
- Diversité (femme, minorité visible..).

4.2. Les indicateurs de temps de travail :

• Voici différents types d'indicateurs de temps de travail: ⁴¹

1. Les indicateurs d'absentéisme:

⁴¹ Mesurer le capital humain mesurerlecapitalhumain.wordpress.co26/04/26,16H38mm.

- **Taux d'absentéisme** : nombre total d'heures d'absences exprimé en pourcentage des heures disponibles pour travailler.

- **Jours perdus par employé** : Cet indicateur mesure le nombre de jours d'absence par employé.

- **Facteur de Bradford** : c'est un indicateur qui met en relation la fréquence des absences avec leurs durées. Calculez les valeurs d'absence de chaque employé.

2. Les indicateurs d'heures supplémentaires:

- **Taux d'heures supplémentaires** : Détermine le pourcentage d'heures supplémentaires effectuées par rapport au temps de travail total d'une période donnée.

- **Taux de fréquence du temps supplémentaire** : il établit le pourcentage que représente les heures travaillées en temps supplémentaire, par rapport aux heures totales travaillées pour la période.

- **Coût des heures supplémentaires** : Il s'agit du coût des heures supplémentaires basé sur le coût total de la main-d'œuvre de l'entreprise.

3. Les indicateurs de recrutement :ils se composent de :

- **Coût par embauche** : Mesure le montant total dépensé par l'entreprise pour l'embauche d'un nouvel employé.

- **Délai d'embauche** : : c'est le temps requis (nombre moyen de jours calendriers) pour pourvoir un poste.

- **Indice de qualité de l'embauche** : cet indicateur mesure la fonction recrutement de l'établissement, en plus de mesurer la qualité des embauches faites.

4. Les indicateurs de mouvement : ils se composent de :

- **Taux de promotion**: Cet indicateur nous donne le nombre d'employés qui ont été promus par rapport au nombre moyen d'employés.

- **Taux de mobilité interne** : c'est le total des mouvements (transfert, promotion, rétrogradation) dans un établissement, exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés.

- **Indicateur de carrière** : Rapport comparant la somme des promotions à la somme des réussites internes (promotions + relégations + transferts).

5. Les indicateurs de formation et développement: ils se composent de :

- **Heures de formation par salarié** : Cet indicateur mesure le nombre moyen d'heures de formation par salarié.

• **Investissements en formation continue par salarié :** Cet indicateur mesure les investissements en formation continue par salarié.

6. Les indicateurs de gestion de la performance : ils se composent de :

• **Indice de performance managériale:** Performance moyenne des salariés par manager, exprimée en pourcentage de la performance moyenne de l'entreprise cible.

• **Différentiel de rémunération entre hauts performants et les autres :** compare la rémunération moyenne des hauts performants à celle des autres catégories de performance.

• **Taux de rotation des employés les plus performants:** Pourcentage représentant le nombre d'employés les plus performants qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée par rapport au nombre moyen d'employés les plus performants au cours de la même période.

7. Les indicateurs de développement du leadership :

• **Indice de qualité du leadership :** mesure la satisfaction des employés envers le leadership ou la gestion. Basé sur un sondage de satisfaction des employés, exprimé en pourcentage.

• **Indice de qualité de management:** La performance moyenne des salariés affectés au manager, exprimée en pourcentage de la performance moyenne cible de l'entreprise.

• **Indice de qualité du management :** cet indice mesure la qualité du management dans son rôle respectif selon une combinaison d'indicateurs.

8. Les indicateurs de rémunération :

• **Indicateur de politique de rémunération :** Cet indicateur concerne l'appréciation de la politique des salaires et le respect de plusieurs équilibres et objectif de performance.

• **Indicateur de la masse salariale:** Cet indicateur vise à étudier l'évolution des salaires et ses incidences financières.

• **Indicateur du système de paie:** Cet indicateur s'intéresse aux aspects techniques de la gestion des salaires.

9. Les indicateurs de mobilisation :

• **Indice de mobilisation:** Cet indicateur mesure la mobilisation selon une combinaison d'indicateurs en incluant, entre autres, le pointage du sondage de mobilisation, taux de rétention, performance moyenne, taux de promotion (ou mobilité interne), taux de présence au travail et taux de référencement.

• **Taux de recommandation :** Cette mesure vient du marketing. Elle est adaptée aux ressources humaines (RH).

10. Les indicateurs financiers des ressources humaines (RH):

•**Chiffre d'affaires par salarié** : ou par salarié Chiffre d'affaires réalisé par salarié ou équivalent temps plein.

•**Bénéfice avant impôt par employé** : Il s'agit du bénéfice avant impôt par employé ou équivalent temps plein.

•**Rendement de l'investissement dans le capital humain**: Il s'agit du rendement avant impôt de chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux.

11. Les indicateurs de gestion sociale : Correspondent à la phase d'administration du personnel, les attentes du management étant centrées sur le respect des obligations légales et l'optimisation des coûts de GRH.

Section 2 : L'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines.

1. Lien entre le KM et la performance RH :

Les pratiques de gestion des connaissances influencent directement la performance des ressources humaines en favorisant le développement des compétences, le partage des savoirs et l'innovation au sein de l'entreprise. Une gestion efficace des connaissances permet, selon **Louati & Hikkerova** (2016), de créer de la valeur et de renforcer l'adaptabilité de l'organisation face aux changements. Elle repose notamment sur la formation, le partage des bonnes pratiques, le mentorat, les communautés de pratique, la capitalisation des expériences, la collaboration, la veille stratégique et la valorisation des connaissances tacites. Ainsi, elle contribue à instaurer une culture d'apprentissage continu et à améliorer la performance globale des employés et de l'organisation.⁴²

2. Impact du Knowledge Management sur le développement des compétences :

Le knowledge management contribue directement au développement des compétences des collaborateurs en facilitant l'accès, le partage, la capitalisation des connaissances, via la formation continue, le tutorat, les communautés de pratique et la diffusion des bonnes pratiques, permettant ainsi l'acquisition de nouveaux savoirs et le renforcement des savoirs -

⁴² Louati, F., & Hikkerova, L. (2016). Gestion des connaissances par les ressources humaines: Cas du secteur des services en Tunisie. *Management & Prospective*, 33(1), 33-52.

faire , aboutissant à une montée en compétence des individus , une adaptation aux changements des organisations et une valorisation du capital humain dans l' entreprise .

3.Impact de knowledge management sur la productivité et la motivation :

Les entreprises doivent développer leur capacité à innover afin d' anticiper les transformations à venir, qu'elles soient économiques sociales ou environnementales. La relation entre innovation managériale et gestion des connaissances est en revanche encore complexe dans la littérature. La gestion des connaissances constitue néanmoins un levier important pour impulser l' innovation.

En effet, il permet de développer les compétences et le savoir-faire des employés grâce à la formation, au partage des connaissances et au travail collaboratif. Il favorise également la combinaison des connaissances individuelles pour générer de nouvelles idées et améliorer les processus d'innovation. De plus, il contribue à instaurer une culture organisationnelle basée sur le dialogue, la coopération et la créativité.

Enfin, la mise au point d'outils collaboratifs et la prise en compte des savoirs critiques des employés concourent à une innovation managériale effective tout en préservant des savoirs au sein de l'environnement.⁴³

Le knowledge management agit également positivement sur la motivation des employés, valorisant leurs savoirs et la collaboration tout en renforçant le sentiment d'appartenance des salariés. S'ils prennent régulièrement part au partage des savoirs, ils se sentent reconnus et impliqués dans le succès de l'organisation.

4.Impact de knowledge management sur la culture RH :

La gestion des connaissances , en facilitant l' accès à l' information et en rendant les employés plus autonomes , constitue un levier positivement influent sur la culture des ressources humaines . Elle offre la possibilité de centraliser les connaissances, de réduire les difficultés d' accès à l' information et de rendre le travail plus efficace . Elle contribue à générer une culture du partage et de l' apprentissage continu , grâce à des mécanismes de coopération et un management facilitant l' apprentissage et le travail collaboratif . Son

⁴³ Laid Talbi, C. (2018). Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Management & Prospective*, 35(5), 73-101.

efficacité est pourtant é traitement d é pendante de la culture organisationnelle prévalant , notamment en matière de partage et de gestion . Une culture favorable et le soutien des managers sont donc nécessaires à la réussite de la gestion des connaissances.⁴⁴

Conclusion.

En définitive, la gestion des ressources humaines constitue un levier pour la performance des organisations par la mobilisation des compétences, la motivation des agents et les indicateurs d'évaluation. En gérant bien ses ressources humaines, on peut maximiser les résultats individuels et collectifs.

En intégrant le Knowledge Management cohérent dans le partage, la création et la valorisation des connaissances dans l'entreprise, cela se traduit dans l'augmentation des compétences, la motivation des agents et l'efficacité productive. La synergie à constituer entre gestion des ressources humaines et Knowledge Management doit donc être considérée comme un atout majeur pour l'entreprise qui veut améliorer sa performance.

⁴⁴ Pourquoi la gestion des connaissances RH est si importante pour votre entreprise <https://www.ivanti.com/fr/blog/hr-knowledge-management>.

Chapitre III

**Le knowledge management et
la performance des ressources
humaines au sein de
l'entreprise Cevital**

Introduction :

Ce troisième chapitre est consacré à l'étude pratique de l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital. Après avoir présenté dans les chapitres précédents les différents concepts théoriques liés au Knowledge Management et à la performance des ressources humaines, il est nécessaire de passer à une analyse empirique afin de vérifier les hypothèses de recherche formulées.

Dans cette perspective, ce chapitre vise à mettre en évidence le rôle joué par la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des employés, le développement des compétences, la circulation de l'information ainsi que l'efficacité organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès des employés de l'entreprise Cevital.

Ce chapitre est structuré en trois sections principales. La première section présente brièvement l'entreprise Cevital, son historique, ses activités, sa structure organisationnelle ainsi que le service concerné par l'étude. La deuxième section expose la méthodologie de recherche adoptée, notamment les objectifs de l'étude, l'outil de collecte des données et les méthodes d'analyse utilisées. Enfin, la troisième section est consacrée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus ainsi qu'à la vérification des hypothèses de recherche.

Section 1 : Brève présentation de l'entreprise Cevital.

1. Historique et présentation de l'entreprise Cevital :

Le groupe Cevital est une entreprise privée algérienne fondée par Monsieur Issad Rebrab qui, par voie de diversification de ses activités et d'investissement dans plusieurs secteurs d'activités économiques, a connu, dès sa création, un développement important. Cevital s'est d'abord illustré en métallurgie et sidérurgie, avant de se diversifier pour devenir l'un des plus grands groupes industriels privés en Algérie.

Cevital Agro - Industrie, constituée en mai 1998 et installée au niveau du port de Bejaïa, représente aujourd'hui l'une des principales filiales du groupe. Les investissements permanents ainsi que les efforts de développement de ses capacités de production, ont permis à la société de renforcer sa position sur le marché national comme sur le marché international et ce, de façon continue.

Cevital est un groupe industriel algérien actif dans différents secteurs, où l'on trouve l'agro-alimentaire, la grande distribution, l'appareillage électroménager, la sidérurgie, la transport, les services, et qui comptera des filiales et unités de productions en Algérie et à l'internationale. Dans le secteur agro-alimentaire, Cevital Agro-Industrie, avec différentes unités de production modernes dans le domaine de la production de sucre, d'huiles alimentaires, de boissons, de sauces, d'eau minérale, sera effectivement leader sur de nombreux marchés nationaux et internationaux.

Grâce à ces capacités de production et à son organisation, Cevital a une forte place dans l'économie algérienne au profit de la création d'emplois et de richesses.

2. Visions, mission et valeurs de Cevital :

2.1. Vision du groupe Cevital :

« Forts de notre esprit entrepreneurial, nous saisissons des opportunités de croissance et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen ».

2.2. Mission :

La mission principale du groupe Cevital est de contribuer au développement économique de l'Algérie par la création de richesses, la satisfaction des besoins des consommateurs, des emplois, et d'installer l'entreprise sur les marchés nationaux et internationaux avec des produits de qualité conformes aux normes internationales.

2.3. Valeurs de l'entreprise :

Nos règles d'or sont : « Intégrité-Respect-Initiative-Solidarité, s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement au bénéfice de toutes les parties prenantes internes et externes de CEVITAL ».

3. Localisation et activités principales :

3.1. Localisation de Cevital :

L'entreprise se situe à l'arrière port de Bejaïa à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

3.2. Les activités de l'entreprise :

•Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. Huiles Végétales.
2. Margarinerie et graisses végétales.
3. Sucre blanc.
4. Sucre liquide.
5. Silos portuaires.
6. Boissons.

•Pour les produits et marques :

L'entreprise dispose d'un nombre faramineux de produits et de marques, nous allons en citer quelques-uns.

- Sucre Roux et Blanc Skor Cevital ;
- Confiture Cevital ;
- Jus Tchina ;
- Eau minérale Lalla Khedidja ;
- Smen Medina ;
- Margarine La Parisienne ;
- Matina ;
- Margarine Fleurial ;
- Huile Fleurial ;
- Huile elio ;
- Sauces Fleurial ;
- Moutarde, Ketchup et Mayonnaise Fleurial.

• Vous trouverez l'organigramme général de Cevital dans l'annexe n°1.

4. Organisation et structure de Cevital :

4.1. Les directions de Cevital Agro-Industrie :

1.La Direction générale : est composée de plusieurs directions:

• La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs

besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

• La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

• La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer, l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

• La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, pratiquer le contrôle de gestion, faire le Reporting périodique.

• La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site. Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour : améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité .Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

• **La direction des Ressources Humaines :**

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe ;

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines.
- Établit et maitrise les procédures. Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

• **la direction Logistique :**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de Transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

• **La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale Et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK .

-Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

-Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation .De fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

• la direction Corps Gras :

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate Chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur.

• la direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, Une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010.Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export ».

Section 2 : Méthodologie de recherche.

1.Objectif de l'étude :

Le but de cette recherche est d'évaluer l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines dans l'entreprise Cevital , c'est - à - dire d'étudier dans quelle mesure la gestion des connaissances contribue à l'ensemble de la productivité des employés à travers le développement de leurs compétences et le renforcement de la performance des ressources humaines .

L'étude vise également à identifier les facteurs organisationnels qui peuvent agir sur l'efficacité du Knowledge Management, notamment la culture organisationnelle, communication interne , outils technologiques utilisés dans l'entreprise .

2. Outil de collecte des données :

Dans ce cadre, nous avons opté pour une approche quantitative , basée sur l' élaboration d' un questionnaire en tant qu'outil de collecte des données .

Le questionnaire a été construit en vue de mettre en exergue les opinions des collaborateurs de l' entreprise Cevital sur les pratiques du Knowledge Management et son impact sur la performance des ressources humaines.

Cet outil nous a permis de collecter des informations vari é es et précises concernant le partage des connaissances, le développement des compétences , la productivité , ainsi que les facteurs organisationnels de la gestion des connaissances dans cette entreprise.

Le questionnaire a été distribué aux employés de l' entreprise Cevital et 30 questionnaires exploitables ont été récupérés pour l' analyse statistique des données avec une durée de collecte estimée à deux semaines.

3. Présentation du questionnaire :

Le questionnaire utilisé dans ce travail est composé de plusieurs parties qui sont structurés autour des objectifs de la recherche et des hypothèses formulées.

La première partie porte sur quelques informations générales des répondants: le sexe, l'âge, l'ancienneté, le niveau d'études, le poste occupé et le service d'appartenance.

La deuxième partie concerne l' application du Knowledge Management au sein de l' entreprise . Il s'agit de vérifier la présence de pratiques de gestion des connaissances et d' outils de partage de savoirs .

La troisième partie s'intéresse à la relation entre le Knowledge Management et la performance des ressources humaines .

La quatrième partie examine l' impact du Knowledge Management sur la productivité des employés.

La cinquième partie traite de l' impact du Knowledge Management sur le développement des compétences des ressources humaines.

La sixième partie aborde les facteurs organisationnels influençant l'efficacité du Knowledge Management, comme la culture d'entreprise, la communication interne, les outils technologiques et le soutien du management.

La dernière partie comprend des questions ouvertes permettant aux répondants d'exprimer leur avis et leurs suggestions concernant l'amélioration de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

4. Méthodes d'analyse des données :

Au terme du processus de collecte des questionnaires administrés, les résultats ont été classés, organisés et analysés pour en faciliter l'interprétation.

L'analyse des données a principalement recours aux méthodes statistiques de description : tableaux, pourcentages et graphiques. Cette démarche a permis de donner une présentation explicite et homogène des réponses des participants.

Les résultats ont été ensuite interprétés pour vérifier les hypothèses pour lesquelles nous avons soulevé dans cette recherche et pour évaluer l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital.

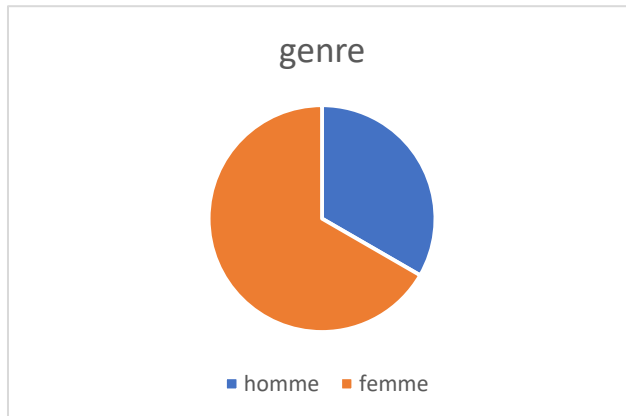
Section 3: Analyse et interprétation des résultats:

1. Présentation des résultats:

La présentation des résultats s'organise en cinq parties correspondant aux cinq axes du questionnaire distribué : le profil sociodémographique des répondants, l'application du Knowledge Management au sein de l'entreprise, son impact sur la performance des ressources humaines, son lien avec la productivité des employés, et enfin son rôle dans le développement des compétences, complété par les facteurs organisationnels.

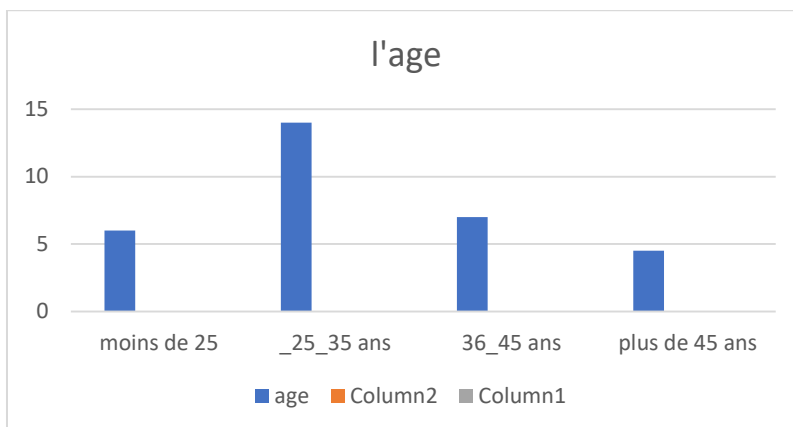
Partie 1 : Profil des salariés.

Figure 7 : Répartition des employés selon le genre.



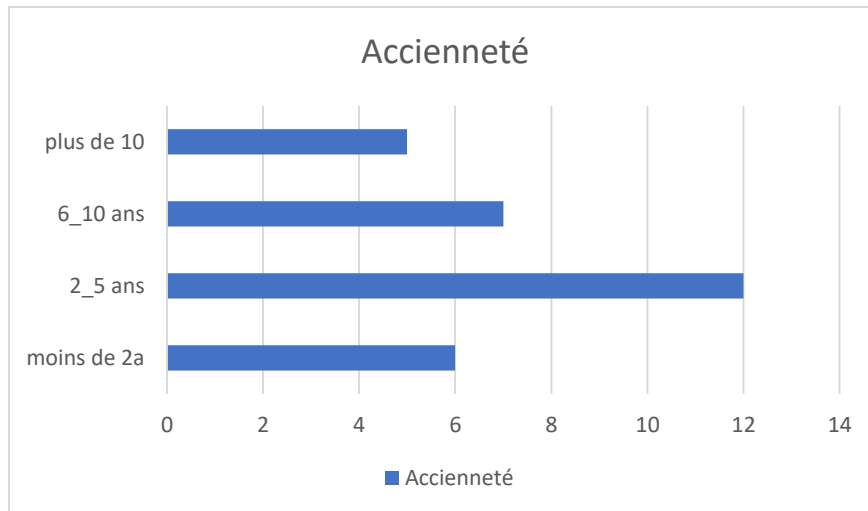
L'échantillon est composé de 30 employés dont 20 femmes (66,7 %) et 10 hommes (33,3 %), révélant une prédominance féminine au sein de la population enquêtée.

Figure 8 : Répartition des employés selon l'âge.



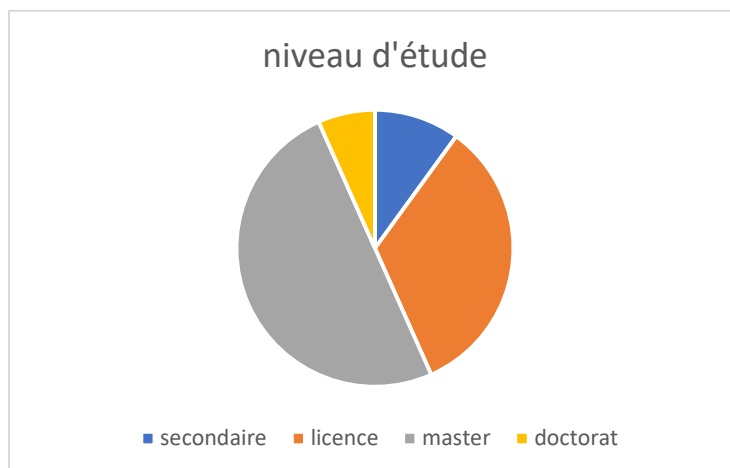
La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-35 ans avec 46,67 % des répondants, ce qui indique une population relativement jeune. Les moins de 25 ans représentent 20 %, les 36-45 ans 23,33 % et les plus de 45 ans seulement 10 %.

Figure 9 : Répartition des employés selon l'ancienneté.



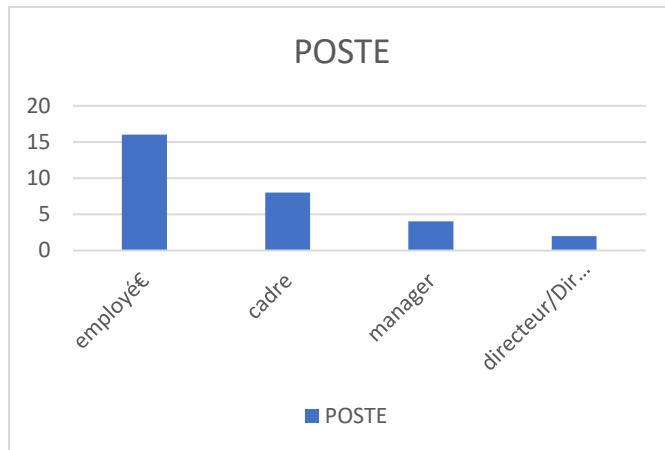
La majorité des répondants dispose d'une ancienneté comprise entre 2 et 5 ans (40 %), suivie par la tranche 6-10 ans (23,33 %). Les employés de moins de 2 ans représentent 20 % et ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté 16,67 %.

Figure10 : Répartition des employés selon le niveau d'étude.



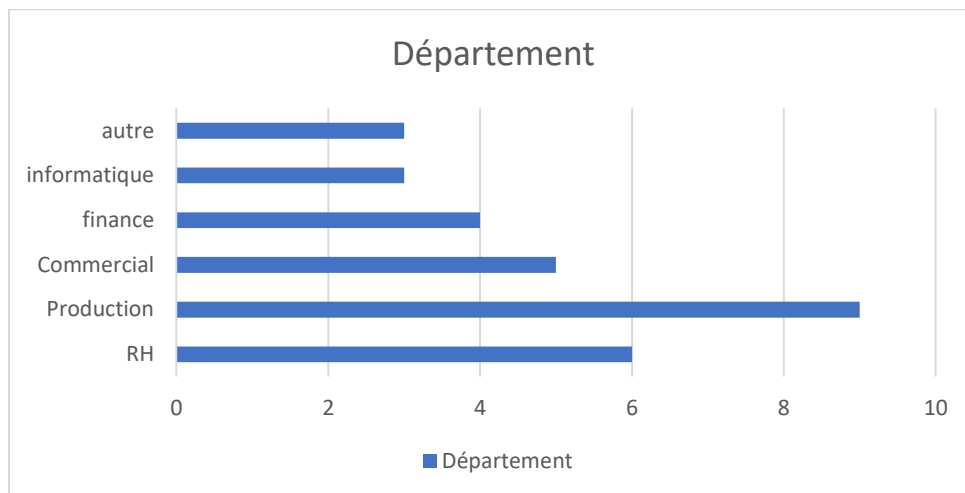
Le niveau Master constitue le niveau le plus représenté avec 50 % des répondants, suivi du niveau Licence (33,33 %). Les titulaires d'un doctorat représentent 6,67 % et le niveau secondaire 10 %, témoignant d'un personnel globalement qualifié.

Figure 11 : Répartition des employés selon le poste.



Les employés de base constituent la catégorie majoritaire (53,33 %), devant les cadres (26,67 %), les managers (13,33 %) et les directeurs (6,67 %). Cette répartition reflète une structure hiérarchique classique des grandes entreprises.

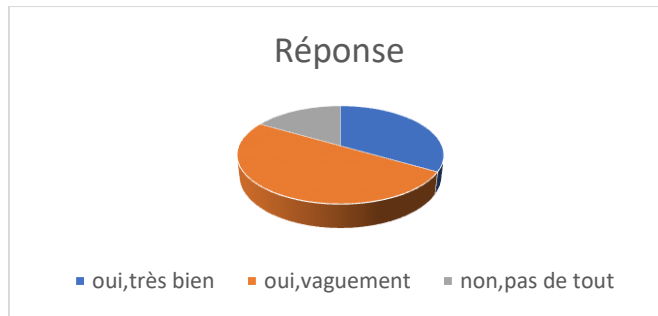
Figure 12 : Répartition des employés selon les départements.



Le département Production est le plus représenté (30 %), suivi des Ressources Humaines (20 %), du Commercial (16,67 %), des Finances (13,33 %) et de l'Informatique (10 %). Cette diversité sectorielle enrichit la représentativité de l'enquête.

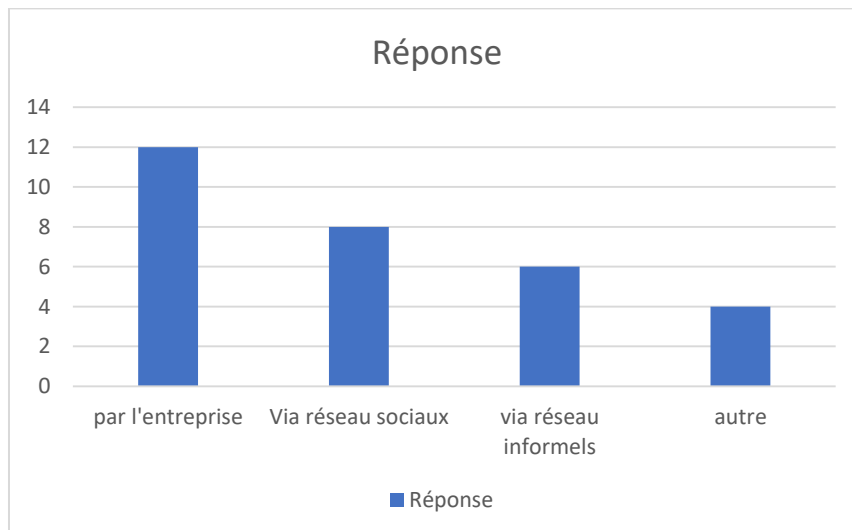
Partie 2 : knowledge management – application

Figure 13 : Niveau de connaissances du concept de knowledge management.



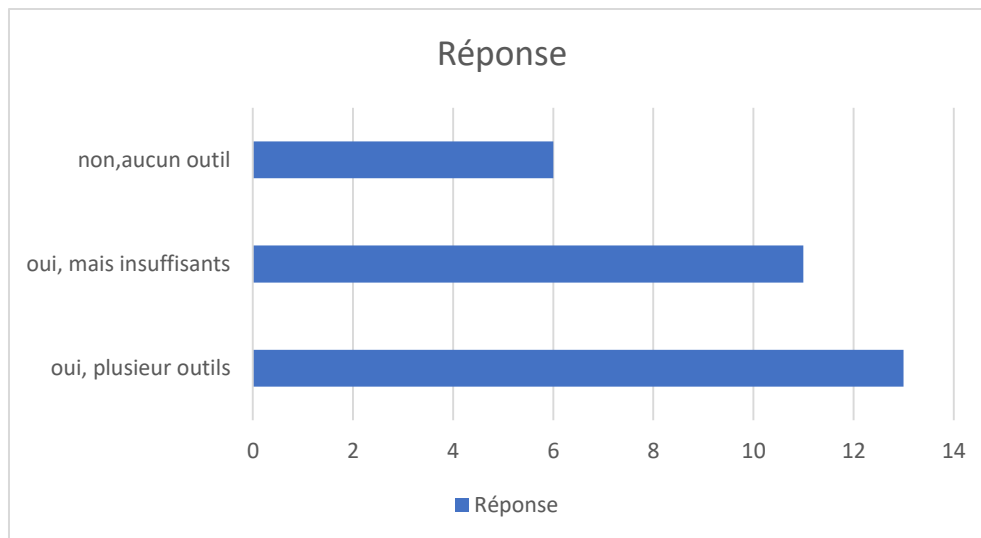
La moitié des répondants (50 %) déclare connaître le concept de Knowledge Management de manière vague, tandis que 33,33 % affirment le maîtriser très bien. Seuls 16,67 % n'en ont aucune connaissance.

Figure 14 : Source de connaissance du knowledge management.



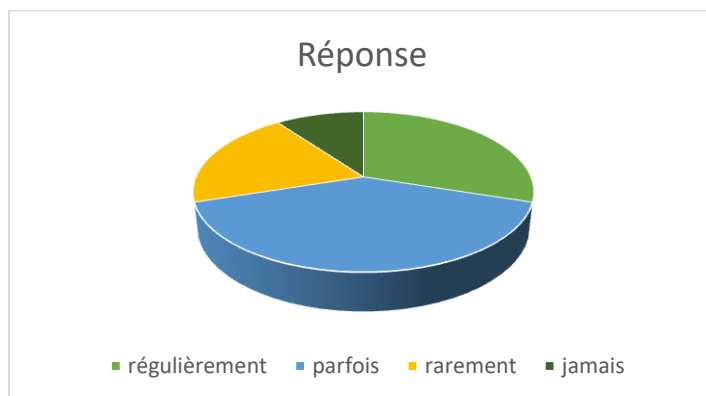
L'entreprise constitue la principale source de connaissance du KM pour 40 % des répondants, suivie des réseaux sociaux (26,67 %) et des réseaux informels (20 %). Ces résultats confirment un rôle prépondérant de l'organisation dans la diffusion du concept.

Figure 15 : Disponibilité des outils de partage des connaissances.



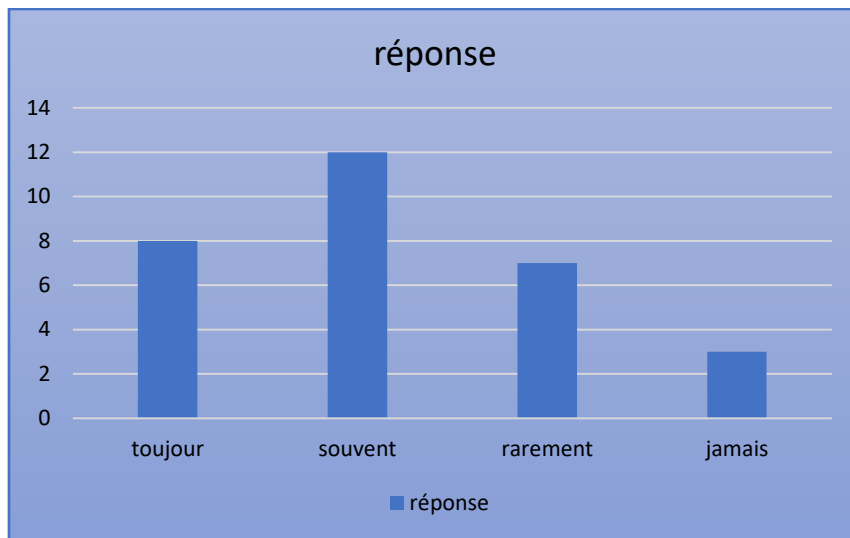
Bien que 43,33 % des répondants confirment l'existence de plusieurs outils de partage des connaissances, 36,67 % les jugent insuffisants et 20 % indiquent l'absence totale d'outils dédiés, révélant des lacunes importantes dans l'infrastructure KM.

Figure 16 : : Organisation des sessions de partage des services au sein de l'entreprise.



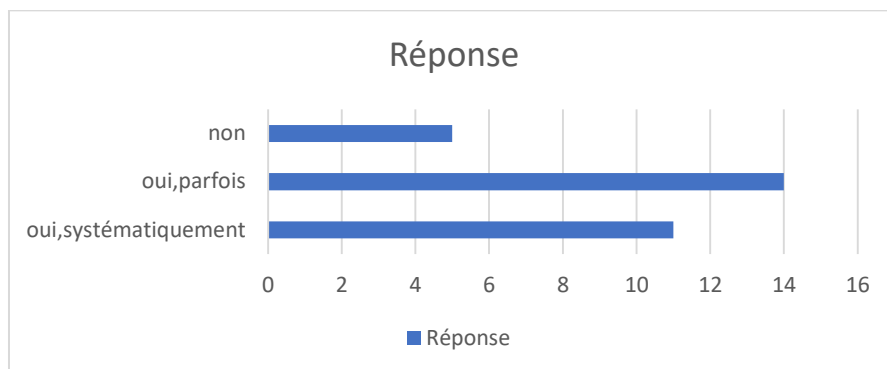
40 % des répondants indiquent que des sessions de partage des connaissances sont organisées parfois, 30 % régulièrement, 20 % rarement et 10 % jamais. Ces chiffres suggèrent une pratique intermittente, non encore systématisée.

Figure 17 : Documentation et capitalisation des connaissances des employés.



La majorité des répondants (66,67 %) documente et capitalise les connaissances toujours ou souvent. 23,33 % le font rarement et 10 % jamais, signalant un effort de capitalisation réel mais perfectible.

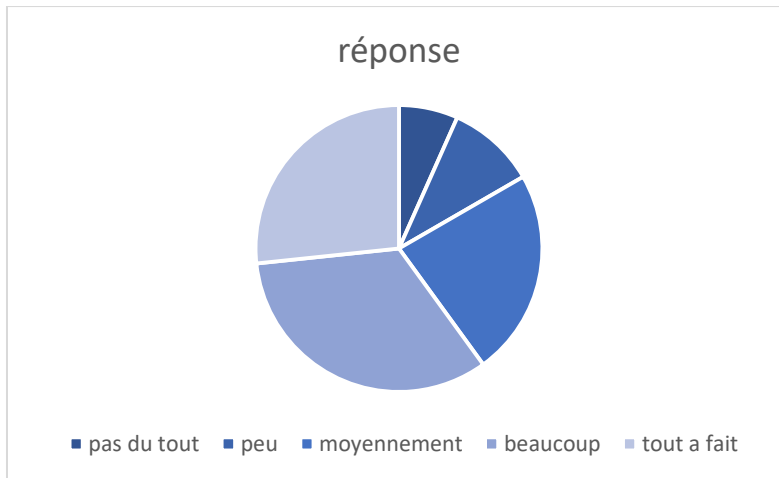
Figure 18 : Transfert des connaissances aux nouvelles recrues.



Le transfert de connaissances aux nouvelles recrues est pratiqué de manière systématique par 36,67 % des répondants et parfois par 46,67 %. Seuls 16,67 % indiquent l'absence de tout transfert, ce qui démontre une volonté de transmission, bien qu'encore informelle.

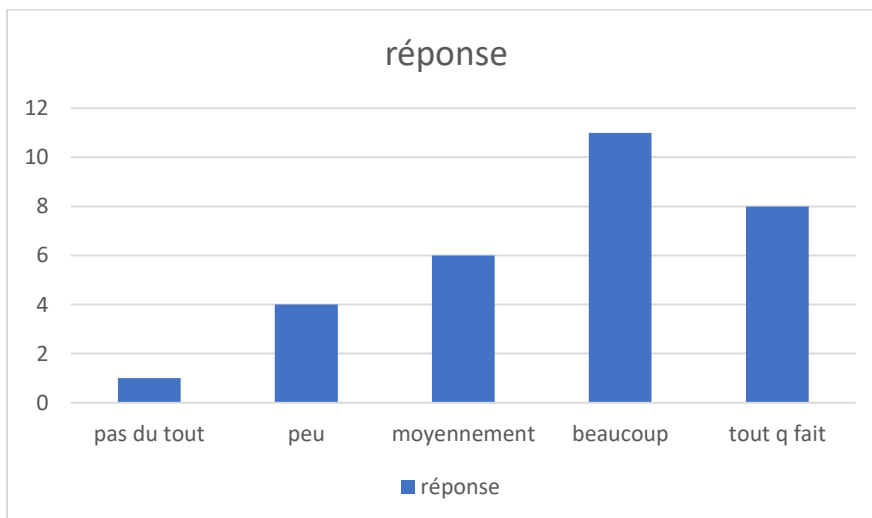
Partie 3 : KM et performances des RH.

Figure 19 : Impact du partage des connaissances sur la performance globale des employés.



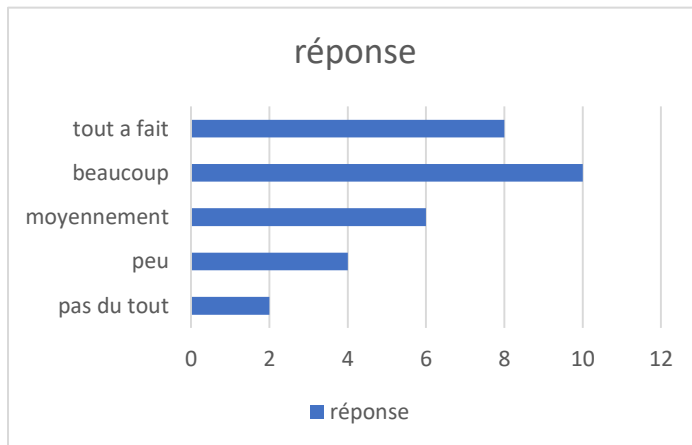
La grande majorité des répondants (60 %) estime que le partage des connaissances impacte beaucoup ou tout à fait leur performance globale. Seuls 16,67 % minimisent cet effet, traduisant une perception largement positive du rôle du KM sur la performance.

Figure 20 : Influence du knowledge management sur l'apprentissage collectif.



63,34 % des répondants reconnaissent que le KM influence beaucoup ou tout à fait l'apprentissage collectif au sein de l'organisation. Ces résultats soulignent l'importance de la gestion des connaissances comme vecteur d'apprentissage organisationnel.

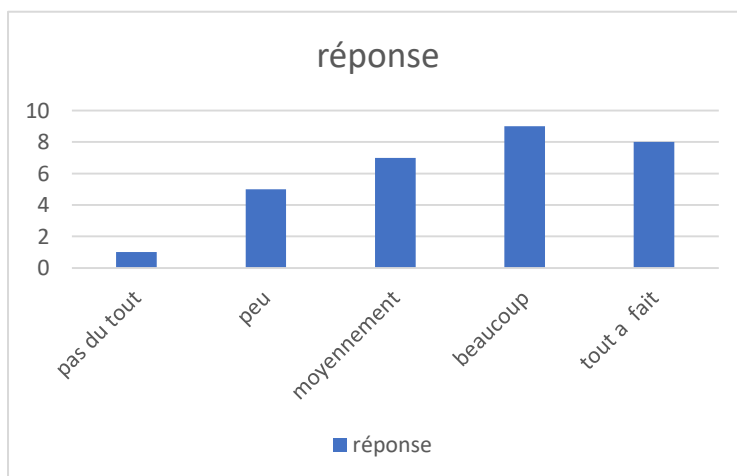
Figure 21 : Contribution du knowledge management à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail.



60 % des répondants affirment que le KM contribue beaucoup ou tout à fait à réduire les erreurs et améliorer la qualité du travail. Ce résultat confirme le rôle du KM comme outil de maîtrise qualitative des processus opérationnels.

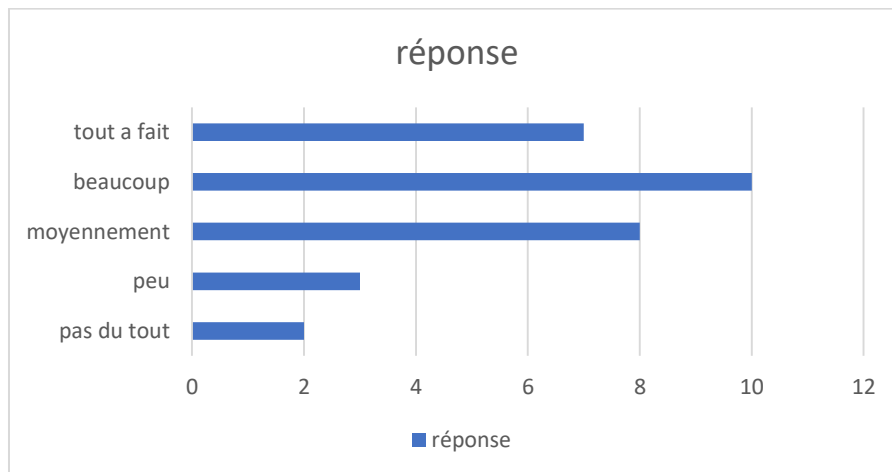
Partie 4 : KM et productivité des employés.

Figure 22 : Accessibilité des informations nécessaires à l'accomplissement du travail.



56,67 % des répondants estiment avoir beaucoup ou tout à fait accès aux informations nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches. 23,33 % jugent cet accès moyennement satisfaisant, et 20 % en sont peu ou pas satisfaits, indiquant des marges d'amélioration.

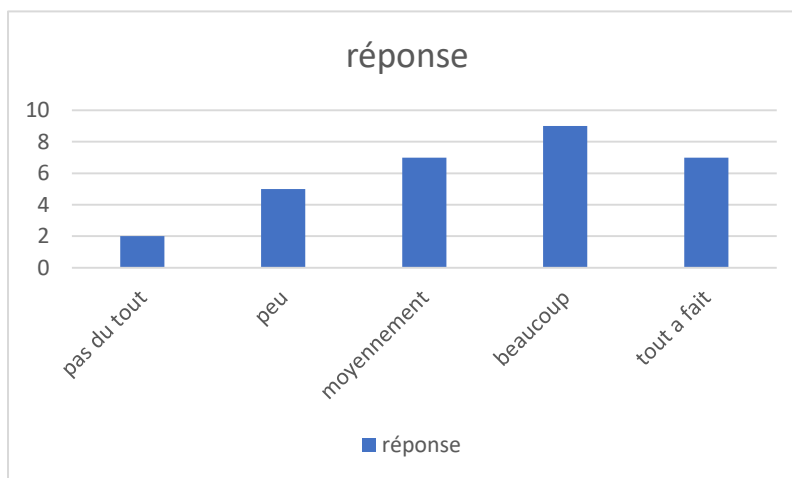
Figure 23 : Impact du partage des connaissances sur le gain de temps dans les tâches quotidiennes.



56,66% des répondants considèrent que le partage des connaissances leur permet de gagner beaucoup ou tout à fait du temps dans leurs tâches quotidiennes. Ce résultat met en évidence le gain d'efficacité opérationnelle induit par une meilleure gestion des savoirs.

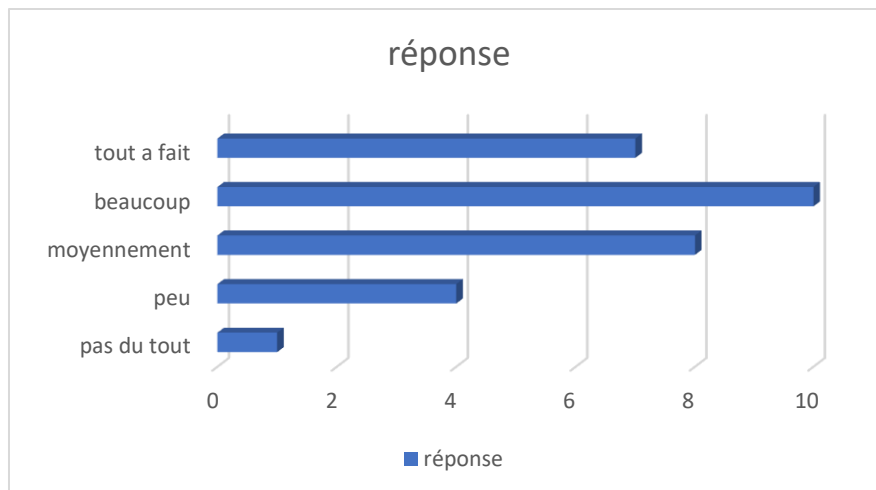
Partie 5 : KM et développement des compétences.

Figure 24 : Contribution des formations au développement des compétences.



53,33 % des répondants estiment que les formations contribuent beaucoup ou tout à fait au développement de leurs compétences. 23,33 % les jugent moyennement efficaces, et 23,34 % peu ou pas efficaces, révélant des attentes encore insatisfaites en matière de formation.

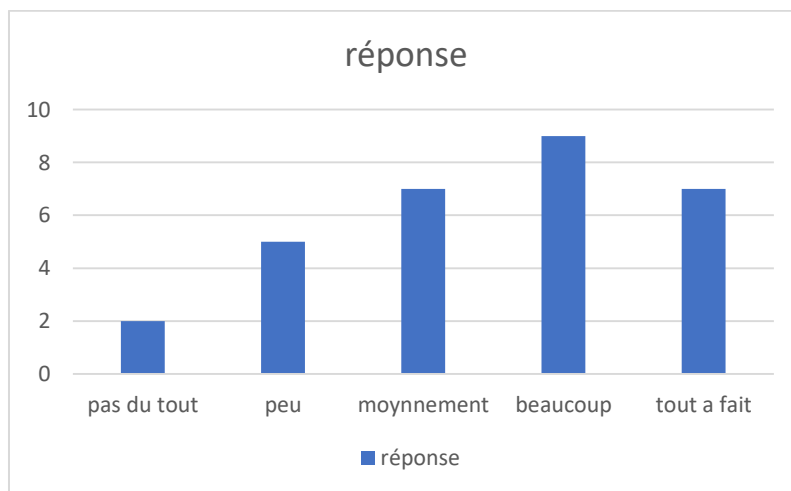
Figure 25 : Encouragement au partage de l'expertise et de l'expérience.



56,66 % des répondants se sentent beaucoup ou tout à fait encouragés à partager leur expertise et leur expérience. Ce résultat positif reflète l'existence d'une culture naissante de partage, à consolider davantage.

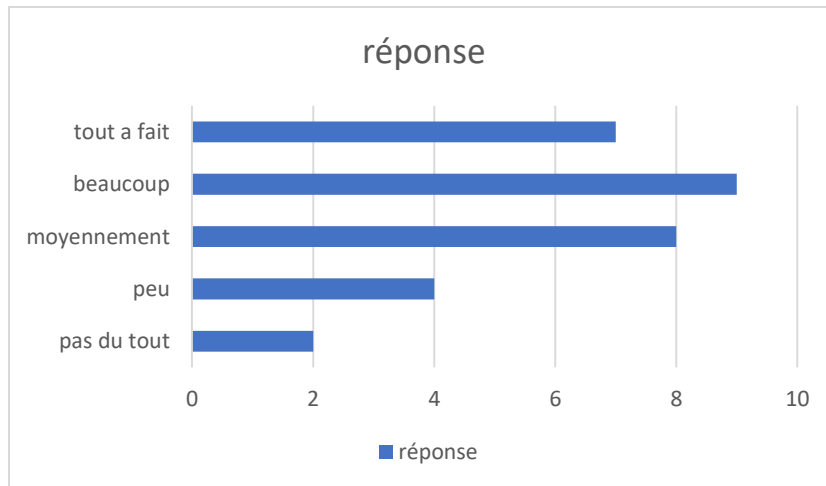
Partie 6 : Facteurs organisationnels.

Figure 26 : Influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances.



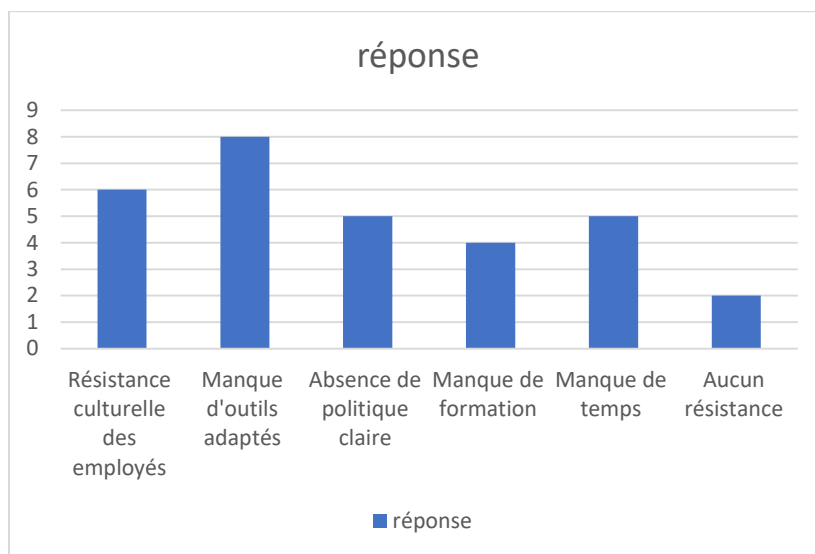
53,33 % des répondants reconnaissent que la culture organisationnelle influence beaucoup ou tout à fait le partage des connaissances. Ce constat souligne l'importance du cadre culturel de l'entreprise comme levier ou frein à la démarche KM.

Figure 27 : Soutien du management au partage des connaissances.



53,33 % des répondants estiment que le management soutient beaucoup ou tout à fait le partage des connaissances. 26,67 % le perçoivent moyennement, et 20 % estiment ce soutien insuffisant, indiquant une marge d'amélioration au niveau de l'engagement managérial.

Figure 28: Obstacles au partage des connaissances au sein de l'entreprise.



Le manque d'outils adaptés constitue l'obstacle principal au partage des connaissances (26,67 %), suivi par la résistance culturelle (20 %), l'absence de politique claire et le manque de temps (16,67 % chacun), et enfin le manque de formation (13,33 %).

2.Analyse des résultats :

L'analyse des résultats s'effectue en croisant les données quantitatives issues du questionnaire avec les dimensions théoriques du Knowledge Management. Nous procédons à une lecture analytique structurée autour des axes principaux de la recherche.

2.1. Analyse du profil salarié :

L'échantillon au sein duquel s'inscrit notre recherche présente une population assez largement féminine (66,7 %), plutôt jeune (46,67 % d'individus âgés de 25 à 35 ans) et plutôt qualifiée (50 % disposent d'un diplôme de niveau Master). Cette configuration est plutôt propice à l'intégration du KM, car les jeunes diplômés sont souvent plus ouverts aux innovations dans les pratiques managériales et technologiques attachées à la gestion des savoirs. Le niveau d'expérience moyen à modéré des répondants (40 % des réponses se situent dans une ancienneté de 2 à 5 ans) indique une population apprenante et en cours d'accumulation des savoirs organisationnels, laquelle est dans le cadre d'une démarche KM structurée, tout à fait en capacité de renforcer ses compétences. La diversité des départements représentés (Production, RH, Commercial, Finances, Informatique) fournit une vision transversale de la réalité du KM au sein de CEVITAL.

2.2. Analyse de l'application du Knowledge Management :

L'analyse des résultats relatifs à l'application du KM révèle un paradoxe révélateur : bien que 83,33 % des répondants déclarent connaître le concept (très bien ou vaguement), les pratiques effectives restent partielles et non formalisées.

•**Concernant la sensibilisation** : la connaissance du KM provient en premier lieu de l'entreprise elle-même (40 %), ce qui traduit un effort de communication interne. Néanmoins, le fait que 50 % des répondants n'en aient qu'une connaissance vague suggère que cette sensibilisation reste insuffisante et superficielle.

•**Concernant les outils disponibles** : bien que 43,33 % confirment l'existence de plusieurs outils, 36,67 % les jugent insuffisants. Ce résultat pointe vers un déficit d'équipement technologique dédié au partage et à la capitalisation des connaissances.

•**Concernant les sessions de partage** : seulement 30 % des répondants indiquent que des sessions de partage sont organisées régulièrement. La majorité (40 %) les qualifie de ponctuelles, ce qui confirme l'absence d'une démarche KM systématique et institutionnalisée au sein de CEVITAL.

•**Concernant le transfert vers les nouvelles recrues** : 83,34 % des répondants confirment l'existence d'un transfert de connaissances envers les nouvelles recrues (systématique ou parfois), ce qui représente un point positif et une base solide sur laquelle s'appuyer pour formaliser davantage les pratiques KM.

2.3. Analyse de l'impact du KM sur la performance des RH :

Les résultats de cette partie font ressortir une perception globalement positive et convergente de l'apport du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines, et ce à travers trois dimensions complémentaires.

•**Performance globale (Tableau 13) :** 60 % des répondants reconnaissent un impact important du partage des connaissances sur leur performance individuelle et collective. Ce résultat confirme la relation positive entre la diffusion du savoir et l'amélioration des résultats opérationnels.

•**Apprentissage collectif (Tableau 14) :** 63,34 % des répondants attestent d'une influence forte du KM sur l'apprentissage collectif. Cela corrobore les travaux de Nonaka et Takeuchi (1995) qui soulignent le rôle central de la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites dans l'amélioration des performances organisationnelles.

•**Qualité du travail (Tableau 15) :** 60 % des répondants associent fortement le KM à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail. Cette relation est fondamentale dans un groupe industriel de la taille de CEVITAL, où la maîtrise des processus est un enjeu stratégique majeur.

2.4. Analyse de l'impact du KM sur la productivité

•**Accessibilité de l'information (Tableau 16) :** 56,67 % des répondants estiment avoir un bon accès à l'information nécessaire à l'accomplissement de leurs tâches. Cependant, le taux résiduel de 20 % qui juge cet accès insuffisant indique que des efforts restent à fournir pour améliorer les systèmes d'information internes.

•**Gain de temps (Tableau 17) :** 56,66 % des répondants confirment que le partage des connaissances leur permet de gagner du temps. Ce constat rejoint les conclusions de Davenport et Prusak (1998) qui considèrent la gestion des connaissances comme un accélérateur d'efficacité organisationnelle, en réduisant les redondances et les délais de recherche d'information.

2.5. Analyse du KM comme levier de développement des compétences

•**Formations (Tableau 18) :** 53,33 % des répondants perçoivent les formations comme un levier important de développement des compétences. Ce résultat souligne le rôle des dispositifs de formation en tant qu'instruments de transmission et de valorisation des connaissances au sein de l'organisation.

•**Partage de l'expertise (Tableau 19)** : 56,66 % des répondants se déclarent encouragés à partager leur expertise et leur expérience. Ce pourcentage traduit l'existence d'une dynamique favorable au partage, même si elle reste encore largement informelle et non structurée.

2.6. Analyse des facteurs organisationnels :

•**Culture organisationnelle (Tableau 20)** : 53,33 % des répondants reconnaissent une forte influence de la culture de l'entreprise sur le partage des connaissances. La culture organisationnelle constitue un facteur déterminant dans l'ancrage du KM, agissant comme catalyseur ou frein selon qu'elle valorise ou non la collaboration et le partage.

•**Soutien du management (Tableau 21)** : 53,33 % des répondants perçoivent un soutien managérial satisfaisant, mais 20 % le jugent insuffisant. Ce résultat met en exergue le rôle incontournable du leadership dans l'impulsion et la pérennisation d'une démarche KM.

•**Obstacles identifiés (Tableau 22)** : Le manque d'outils adaptés (26,67 %) et la résistance culturelle (20 %) sont les freins principaux. Ces obstacles sont cohérents avec la littérature académique sur les barrières à la mise en œuvre du KM, qui cite systématiquement les déficits technologiques et les réticences humaines comme obstacles majeurs (Gold, Malhotra & Segars, 2001).

3. Discussion des résultats :

La discussion des résultats s'inscrit dans une démarche de mise en dialogue entre les données empiriques collectées sur le terrain et les apports théoriques de la littérature académique relative au Knowledge Management et à la performance des ressources humaines. Elle vise à donner du sens aux observations statistiques en les contextualisant dans la réalité organisationnelle de CEVITAL.

3.1. Un KM présent mais insuffisamment formalisé :

L'ensemble des résultats converge vers un constat central : CEVITAL dispose de pratiques de gestion des connaissances réelles, mais celles-ci demeurent informelles, non systématisées et non intégrées dans une stratégie KM explicite. Cela se manifeste notamment dans la faible régularité des sessions de partage, le caractère souvent spontané du transfert de connaissances vers les nouvelles recrues, et la connaissance encore vague du concept par la moitié des répondants.

Ce résultat rejoint les conclusions de travaux similaires menés dans des entreprises algériennes du secteur industriel, qui mettent en lumière l'existence de pratiques informelles

de KM sans pour autant qu'une démarche formelle et stratégique soit engagée (Nonaka & Takeuchi, 1995). La formalisation progressive de ces pratiques constituerait une étape déterminante vers l'optimisation de la performance RH au sein du groupe.

3.2. Une perception positive mais nuancée de l'impact du KM :

Si une majorité des répondants reconnaît l'impact positif du KM sur la performance globale, l'apprentissage collectif et la qualité du travail, les taux d'adhésion, bien que significatifs (60 % en moyenne), révèlent néanmoins une proportion non négligeable de répondants mitigés ou négatifs. Ce phénomène peut s'expliquer par plusieurs facteurs :

- **L'insuffisance des outils** : Sans dispositifs technologiques adaptés, les bénéfices potentiels du KM restent limités et peu perceptibles pour une partie des employés.
- **Le manque de formalisation** : L'absence d'une politique KM claire rend les effets diffus et difficiles à attribuer directement à la gestion des connaissances.
- **La résistance culturelle** : Identifiée par 20 % des répondants, la réticence au partage constitue un frein comportemental significatif, inhérent à toute démarche de changement organisationnel.

Ces nuances confirment que la relation entre KM et performance n'est pas automatique : elle est médiatisée par des conditions organisationnelles, culturelles et technologiques qu'il convient de réunir pour en tirer pleinement parti.

3.3. Le KM comme accélérateur de productivité : une réalité partielle :

Les résultats relatifs à la productivité (Tableaux 16 et 17) révèlent que le KM est perçu comme un levier de gain de temps et d'accessibilité à l'information par une majorité des répondants. Cela rejoint les travaux de Davenport et Prusak (1998) qui définissent la gestion des connaissances comme un processus permettant de réduire les redondances et d'améliorer la vitesse d'exécution des tâches.

Toutefois, la proportion résiduelle de répondants ne perçoivent pas cet effet (environ 20 %) invite à s'interroger sur les conditions d'accès à l'information au sein de CEVITAL. Il est probable que l'information soit disponible mais pas uniformément accessible selon les départements et les niveaux hiérarchiques, ce qui appelle à une réflexion sur l'architecture des systèmes d'information et de partage des savoirs.

3.4. Le rôle central de la culture et du management :

Les Tableaux 20 et 21 confirment que la culture organisationnelle et le soutien du management sont des déterminants essentiels de la réussite d'une démarche KM. Ce résultat est cohérent avec la littérature académique qui identifie le leadership organisationnel comme condition sine qua non de l'adoption du KM (Ulrich, 1997).

Le fait que 20 % des répondants jugent le soutien managérial insuffisant constitue un signal d'alerte. Sans un engagement clair et visible de la direction, les initiatives de partage des connaissances risquent de rester isolées et ne pas produire les effets escomptés sur la performance. CEVITAL devrait donc envisager de renforcer l'implication de ses cadres supérieurs dans la promotion d'une culture du partage et de l'apprentissage continu.

3.5. Les obstacles à dépasser pour une démarche KM efficace :

L'analyse du Tableau 22 fait ressortir un tableau d'obstacles multidimensionnels qui freinent la mise en œuvre d'une démarche KM efficace au sein de CEVITAL. Le manque d'outils adaptés, identifié comme obstacle principal (26,67 %), souligne la nécessité d'un investissement technologique ciblé : plateformes collaboratives, bases de données documentaires, systèmes de gestion électronique des connaissances (GEC).

La résistance culturelle (20 %) et l'absence de politique KM claire (16,67 %) appellent quant à eux des réponses non technologiques : communication interne, programmes de sensibilisation, clarification des politiques de partage des savoirs et valorisation des comportements de partage à travers des mécanismes d'incitation adaptés.

3.6. Synthèse globale des résultats :

En synthèse, les résultats de notre enquête au sein de CEVITAL confirment l'existence d'un potentiel KM réel mais sous-exploité. Le groupe dispose d'atouts indéniables : une population jeune et qualifiée, une dynamique informelle de partage, un soutien managérial majoritairement positif et une perception favorable du KM par la grande majorité des employés. Cependant, la transformation de ce potentiel en performance RH mesurable et durable nécessite la mise en place d'une stratégie KM formalisée, soutenue par des outils technologiques appropriés, un engagement fort du management et une culture organisationnelle orientée vers la collaboration et l'apprentissage continu.

4. Vérification des hypothèses :

Sur la base des résultats obtenus à travers notre enquête par questionnaire menée auprès des 30 employés de CEVITAL, nous sommes à présent en mesure de procéder à la vérification des hypothèses préalablement formulées dans notre cadre méthodologique.

4.1. Hypothèse 1 : Le Knowledge Management est appliqué au sein de CEVITAL, mais de manière informelle et non formalisée

Énoncé de l'hypothèse :

« Le Knowledge Management existe au sein de CEVITAL à travers des pratiques de partage et de capitalisation des connaissances, mais il n'est pas intégré dans une démarche stratégique formelle et explicitement définie. »

Les résultats de notre enquête permettent de valider cette hypothèse. En effet, plusieurs indicateurs convergent dans ce sens :

- **La connaissance vague du concept (Tableau 7) :** 50 % des répondants connaissent le KM mais de façon vague, ce qui témoigne d'une diffusion du concept sans réelle stratégie de sensibilisation structurée.
- **Les sessions de partage ponctuelles (Tableau 10) :** seulement 30 % des répondants déclarent que des sessions de partage sont organisées régulièrement. La majorité (40 %) indique qu'elles ont lieu de façon occasionnelle, révélant une pratique intermittente, non institutionnalisée.
- **La documentation partielle (Tableau 11) :** 66,67 % des répondants documentent souvent ou toujours les connaissances, mais 33,33 % le font rarement ou jamais, indiquant un système de capitalisation incomplet.
- **Le transfert informel vers les nouvelles recrues (Tableau 12) :** 83,34 % confirment l'existence d'un transfert de connaissances, mais celui-ci s'opère principalement de façon informelle (46,67 % « parfois »), sans processus d'intégration structuré.

Hypothèse 1 CONFIRMÉE

On peut affirmer que CEVITAL met en œuvre des pratiques qui s'apparentent au Knowledge Management, mais sans que celui-ci ne soit formellement nommé, structuré ou intégré dans une politique RH explicite. L'entreprise se situe dans une phase de KM implicite, qu'il convient de faire évoluer vers une démarche délibérée et stratégique.

4.2. Hypothèse 2,3,4,5 : Le Knowledge Management influence positivement la performance des Ressources Humaines au sein de CEVITAL

Énoncé de l'hypothèse :

« Le Knowledge Management améliore significativement la performance des ressources humaines chez CEVITAL, notamment en termes de productivité, de qualité du travail, d'apprentissage collectif et de développement des compétences. »

L'analyse des résultats de la Partie 3 (KM et performance RH), de la Partie 4 (KM et productivité) et de la Partie 5 (KM et développement des compétences) permettent de valider cette hypothèse, avec les nuances suivantes :

- **Sur la performance globale (Tableau 13) :** 60 % des répondants reconnaissent un impact important du partage des connaissances sur leur performance. Cette perception majoritairement positive confirme le lien entre KM et performance RH.
- **Sur l'apprentissage collectif (Tableau 14) :** 63,34 % des répondants attestent d'une influence forte du KM sur l'apprentissage collectif. Ce résultat est en adéquation avec les travaux de Nonaka & Takeuchi (1995) sur la création organisationnelle de connaissances.
- **Sur la qualité du travail (Tableau 15) :** 60 % des répondants associent fortement le KM à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail.
- **Sur la productivité et le gain de temps (Tableaux 16 et 17) :** une majorité de 56,66 % à 56,67 % des répondants confirme l'impact positif du KM sur l'accessibilité à l'information et le gain de temps dans les tâches quotidiennes.
- **Sur le développement des compétences (Tableaux 18 et 19) :** plus de 53 % des répondants confirment que les formations et le partage de l'expertise contribuent significativement au développement de leurs compétences.

Hypothèse 2,3,4,5 CONFIRMÉE

On peut affirmer que le Knowledge Management améliore significativement la performance des ressources humaines au sein de CEVITAL. Cette influence s'exprime à travers l'amélioration de la performance individuelle et collective, la réduction des erreurs, le gain de temps et le développement des compétences. Toutefois, cette influence reste conditionnée par la levée des obstacles identifiés, notamment le manque d'outils adaptés et la résistance culturelle, ainsi que par le renforcement du soutien managérial et la formalisation d'une stratégie KM cohérente.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de mener une analyse rigoureuse et approfondie des résultats issus de notre enquête de terrain au sein de CEVITAL. Les données collectées auprès de 30 employés issus de différents départements et niveaux hiérarchiques ont mis en lumière une réalité organisationnelle nuancée : le Knowledge Management existe à CEVITAL, mais sous une forme implicite, fragmentée et peu formalisée.

La vérification de nos deux hypothèses de recherche a permis de confirmer, d'une part, que le KM est bien présent mais non institutionnalisé, et d'autre part, qu'il exerce une influence positive et significative sur la performance des ressources humaines, notamment en termes de productivité, d'apprentissage collectif, de qualité du travail et de développement des compétences.

Ces résultats ouvrent la voie à des recommandations pratiques pour CEVITAL, visant à transformer ses pratiques informelles de KM en une démarche stratégique formalisée, soutenue par des outils technologiques appropriés, une politique de formation continue et une culture organisationnelle véritablement tournée vers le partage et l'innovation.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Ce travail de recherche s'inscrit au sein des sciences de gestion et est orienté é par une problématique principale portant sur l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines de l'entreprise Cevital. Cette réflexion part du constat largement partagé dans la littérature managériale selon laquelle, dans un monde ou la mondialisation, la concurrence s'intensifie, et l'économie de la connaissance se développe, les ressources immatérielles et la connaissance, en particulier, constituant un levier de performance durable. Dès lors, la capacité des organisations à identifier, capitaliser, partager, mais aussi valoriser leurs connaissances constitue un enjeu de compétitivité majeur.

Afin de répondre à cette problématique, plusieurs questions secondaires ont été posées concernant le degré d'application du Knowledge Management au sein de l'entreprise, la nature de sa relation avec la performance des ressources humaines, ainsi que l'influence des facteurs organisationnels tels que la culture d'entreprise, la communication interne et les outils technologiques. Ces interrogations ont conduit à la formulation de plusieurs hypothèses de recherche, qui ont structuré l'ensemble de l'étude.

En termes de méthodologie, le programme de recherche s'inscrit selon une approche mixte. Une première phase de construction théorique a permis d'explorer les notions en jeu en matière de Knowledge Management en s'appliquant sur les références en la matière notamment Nonaka et Takeuchi (1995) ainsi que Davenport et Prusak (1998), ceci en rapport avec les dimensions de la performance des ressources humaines. Une deuxième phase a été mise en œuvre au plan empirique sous forme d'enquête qualitative, par questionnaire administré à 30 salaires du groupe Cevital issus d'horizons variés en termes de départements et de niveaux hiérarchiques. Les données recueillies ont été traitées à l'aide de méthodes statistiques descriptives (tableaux de fréquences et pourcentages, graphiques), permettant d'apprécier les différentes perceptions de réponses et de tester les hypothèses de recherche envisagées.

L'analyse des résultats a permis de dégager plusieurs enseignements importants. D'abord, si le Knowledge Management existe chez Cevital, il reste essentiellement informel et peu structuré. Bien que 83,33 % des répondants connaissent le concept, les pratiques de gestion des connaissances ne sont pas encore réalisées de manière régulée et institutionnalisée. Ainsi, seuls 30 % des employés disent participer à des séances de partage

organisées de manière régulière ; le transfert des connaissances reste informel. Tout cela confirme l'hypothèse de la présence du Knowledge Management au sein de l'entreprise mais sans dispositif formalisé.

Les résultats révèlent donc un impact positif du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines. D'autre part, l'analyse a permis de dégager le rôle déterminant des éléments organisationnels dans l'efficacité du Knowledge Management. Il ressort en particulier de cette analyse que le premier facteur bloquant est le déficit d'outils technologiques d'encadrement (26,67 %), suivi de la résistance culturelle (20 %), du non - respect de la politique non formalisée (16,67 %), enfin du manque de temps (16,67 %). De même, plus de la moitié des répondants s'accordent à faire porter l'importance de la culture organisationnelle et du soutien managérial dans la concrétisation efficace des pratiques de partage de connaissances . Ces résultats démontrent que l'efficacité du Knowledge Management serait davantage dépendante des composantes organisationnelles, culturelles et de contexte favorable .

En synthèse, les principales hypothèses de recherche sont validées. Le Knowledge Management est effectivement présent au sein de Cevital, mais demeure informel, et il exerce un impact positif sur la performance des ressources humaines. Toutefois, son efficacité reste conditionnée par la mise en place d'une démarche structurée et intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Comme toute recherche, ce travail présente certaines limites. La première concerne la taille réduite de l'échantillon (30 questionnaires), ce qui limite la généralisation des résultats. La deuxième est liée au caractère déclaratif des données, pouvant introduire des biais de subjectivité. La troisième limite réside dans le choix d'une seule organisation, ce qui réduit la portée comparative de l'étude. Enfin, l'absence d'une approche longitudinale ne permet pas d'analyser l'évolution des pratiques dans le temps.

Ces limites ouvrent tout de même de belles perspectives de recherche. Il serait opportun d'élargir l'étude à plusieurs entreprises afin de réaliser des comparaisons sectorielles et de mieux identifier les facteurs contextuels influençant la relation entre le Knowledge Management et la performance des ressources humaines. S'agissant des technologies , l'intégration des outils numériques et des technologies de gestion des connaissances est également une voie prometteuse dans un contexte de transformation numérique . Par ailleurs,

intégrer des variables médiatrices comme le leadership, l'engagement organisationnel ou la confiance, pourrait également enrichir les modèles d'analyse.

Enfin, des recherches-actions menées en collaboration avec des entreprises permettraient de combiner production scientifique et amélioration des pratiques managériales. En définitive, ce mémoire montre que le Knowledge Management ne constitue pas une fin en soi, mais un processus stratégique permettant de transformer les connaissances en performance durable. Pour Cevital comme pour toute organisation, l'enjeu réside désormais dans la structuration et la gouvernance efficace de ce capital immatériel.

Bibliographie

Bibliographie :

•Ouvrages :

- Anciaux, J.-P. (1994). L'entreprise apprenante : Vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations. Éditions d'Organisation.
- Autissier, D., & Simonin, B. (2006). Mesurer la performance des ressources humaines. Éditions d'Organisation.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeys, F. (2007). Gestion des ressources humaines. Dunod.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business School Press.
- Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S., & Schuler, R. (1999). La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles (3e éd.). ERPI.
- Ermine, J.-L. (2007). Management des connaissances en entreprise. Hermès Science.
- Ferrary, M., & Pesqueux, Y. (2006). Management de la connaissance : Knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance. Economic.
- Foray, D. (2004). L'économie de la connaissance. Casbah Éditions.
- Grundstein, M. (2002). La problématique de la connaissance dans l'entreprise. De Boeck.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). Le tableau de bord prospectif. Éditions d'Organisation.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company. Oxford University Press.
- Prax, J.-Y. (2003). Le manuel du knowledge management (3e éd.). Dunod.
- Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
- Zarifian, P. (1999). Objectif compétence. Éditions Liaisons.

•Articles scientifiques :

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- Louati, F., & Hikkerova, L. (2016). Gestion des connaissances par les ressources humaines : Cas du secteur des services en Tunisie. Management & Avenir, 33(1), 33-52.
- Talbi, L. C. (2018). Le management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. Management & Avenir, 35(5), 73-101.
- Tessier, N., & Bourdon, I. (2009). Le management des hommes : Un défi pour la gestion des connaissances. La Revue des Sciences de Gestion, 237-238(3-4), 35-42.

•Thèses et mémoires :

Cortes Robles, G. (2006). Management de l'innovation technologique et des connaissances (Thèse de doctorat).

Guechtouli, W. (s.d.). 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).

Lachachi, A. (2011). La formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale (Mémoire de magister, Université de Tlemcen).

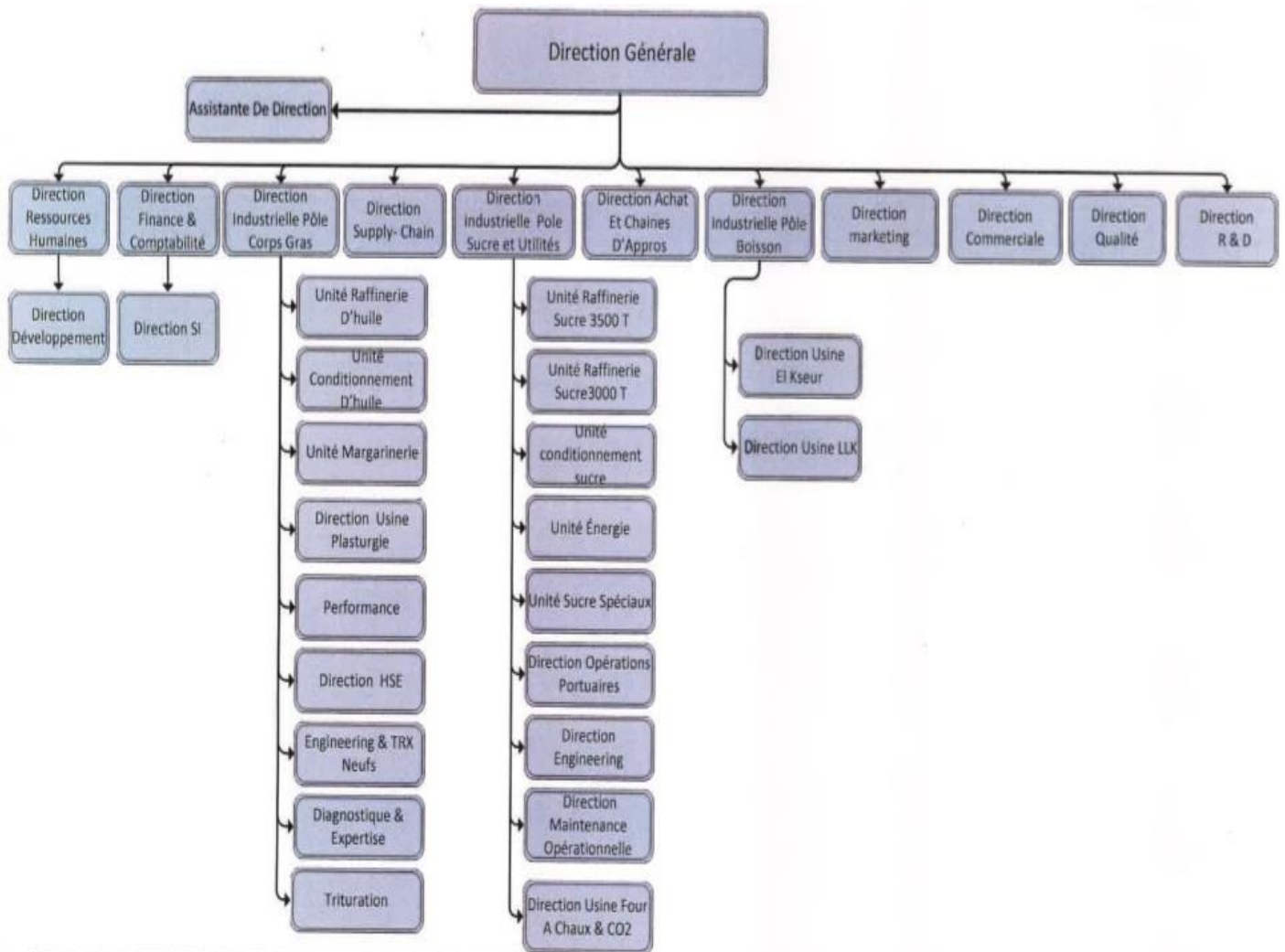
•Sites web :

Ivanti. (2019). Pourquoi la gestion des connaissances RH est si importante pour votre entreprise. <https://www.ivanti.com/fr/blog/hr-knowledge-management>

Annexes

Annexe n°01 :

Organigramme de ceval :



Annexe n°02 :

Questionnaire de Recherche

Impact du Knowledge Management sur la Performance des Ressources Humaines
Entreprise CEVITAL — Mémoire de Master 2

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master 2 en Management des Ressources Humaines, portant sur l'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines.

Nous vous remercions de bien vouloir répondre avec sincérité aux questions suivantes. Vos réponses resteront anonymes et utilisées uniquement à des fins de recherche académique.

Partie 1 : Informations Générales.

1. Vous êtes de quel genre ?

Homme ☐ Femme ☐

2. Quel est votre âge ?

☐ Moins de 25 ans ☐ 25 – 35 ans ☐ 36 – 45 ans ☐
Plus de 45 ans ☐

3. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

☐ Moins de 2 ans ☐ 2 – 5 ans ☐ 6 – 10 ans ☐
Plus de 10 ans ☐

4. Quel est votre niveau d'études ?

Secondaire ☐ Licence ☐ Master ☐ Doctorat ☐

5. Quel est votre poste ?

Employé(e) ☐ Cadre ☐ Manager ☐ Directeur / Directrice ☐

6. Dans quel département exercez-vous ?

Ressources Humaines ☐ Production ☐ Commercial ☐ Finance ☐
Informatique ☐ Autre ☐

Partie 2 : Knowledge Management — Application

7. Connaissez-vous le concept de Knowledge Management (gestion des connaissances) ?

Oui, très bien ☐ Oui, vaguement ☐
Non, pas du tout ☐

8. Comment vous l'avez connu ?

Par l'entreprise ☐ Via les réseaux sociaux ☐ Via les réseaux informels ☐
Autres ☐

9. Des outils sont-ils mis à votre disposition pour partager les connaissances ?

Oui, plusieurs outils ☐ Oui, mais insuffisants ☐ Non, aucun outil ☐

10. L'entreprise organise-t-elle des sessions de partage de savoirs ?

Régulièrement ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ Jamais ☐

11. Les connaissances et expériences des employés sont-elles documentées et capitalisée?

Toujours ☐

Souvent ☐

Rarement ☐

Jamais ☐

12. Les nouvelles recrues bénéficient-elles d'un transfert structuré de connaissances lors de leur intégration ?

Oui, systématiquement ☐

Oui, parfois ☐

Non ☐

Partie 3 : KM et Performance des RH.

13. Pensez-vous que le partage des connaissances améliore la performance globale des employés ?

1 Pas du tout ☐
fait ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5 Tout à fait ☐

14. La gestion des connaissances favorise-t-elle l'apprentissage collectif au sein de votre entreprise ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5

Tout à fait ☐

15. Le Knowledge Management contribue-t-il à réduire les erreurs et à améliorer la qualité du travail ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5 Tout à fait ☐

Partie 4 : KM et Productivité des Employés.

16. Avez-vous facilement accès aux informations nécessaires pour accomplir votre travail ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5 Tout

à fait ☐

17. Le partage des connaissances vous permet-il de gagner du temps dans vos tâches quotidiennes ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5

Tout à fait ☐

Partie 5 : KM et Développement des Compétences.

18. Les formations proposées par l'entreprise contribuent-elles au développement de vos compétences ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

Tout à fait ☐

19. Êtes-vous encouragé(e) à partager votre expertise et votre expérience avec vos collègues ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

5

Tout à fait ☐

Partie 6 : Facteurs Organisationnels.

20. La culture d'entreprise au sein de Cevital encourage-t-elle le partage des connaissances ?

1 Pas du tout ☐

2 Peu ☐

3 Moyennement ☐

4 Beaucoup ☐

Tout à fait ☐

21. Le management soutient-il et encourage-t-il activement le partage des savoirs ?

1 Pas du tout ☐. 2 Peu ☐. 3 Moyennement ☐. 4 Beaucoup ☐ 5
Tout à fait ☐

22. Des résistances freinent-elles le partage des connaissances dans votre entreprise ?

Résistance culturelle des employés ☐.

Manque d'outils adaptés ☐.

Absence de politique claire ☐

Manque de formation ☐

Manque de temps ☐.

Aucune résistance ☐

Partie 7 : Questions Ouvertes.

23. Selon vous, quels sont les principaux avantages du Knowledge Management pour les ressources humaines au sein de Cevital ?

24. Quelles difficultés rencontrez-vous dans le partage et l'utilisation des connaissances au quotidien ?

25. Quelles améliorations suggérez-vous pour renforcer la gestion des connaissances et améliorer la performance RH dans votre entreprise ?

Merci pour votre participation !

Annexe n°03 :

Partie 1 : Profil des salariés.

Tableau 1: Répartition des employés selon le genre :

Genre	Effectif	Pourcentage
Homme	10	33,3%
Femme	20	66,7%
Total	30	100%

Tableau 2: Répartition des employés selon l'âge :

Âge	effectif	Pourcentage
Moins de 25	6	20%
25_35 ans	14	46,67%
36_45 ans	7	23,33%
Plus de 45 ans	3	10%
total	30	100%

Tableau 3: Répartition des employés selon l'ancienneté:

Ancienneté	effectif	pourcentage
Moins de 2 ans	6	20%
2_5 ans	12	40%
6_10 ans	7	23,33%
Plus de 10 ans	5	16,67%
total	30	100%

Tableau 4: Répartition des employés selon le niveau d'étude:

Niveau d'étude	Effectif	pourcentage
Secondaire	3	10%
Licence	10	33,33%
Master	15	50%
Doctorat	2	6,67%
total	30	100%

Tableau 5: Répartition des employés selon le poste:

poste	effectif	pourcentage
Employé(e)	16	53,33%
cadre	8	26,67%
manager	4	13,33%
Directeur/Directrice	2	6,67%
total	30	100%

Tableau 6: Répartition des employés selon les départements :

Département	effectif	pourcentage
Ressources humaines	6	20%
Production	9	30%
Commerciale	5	16,67%
Finances	4	13,33%
Informatique	3	10%
autre	3	10%
total	30	100%

Partie 2: knowledge management – application

Tableau 7: Niveau de connaissances du concept de knowledge management :

Réponse	effectif	pourcentage
Oui, très bien	10	33,33%
Oui, vaguement	15	50%
Non, pas de tout	5	16,67%
total	30	100%

Tableau 8: Source de connaissance du knowledge management :

Réponse	effectif	Pourcentage
Par l'entreprise	12	40%
via réseaux sociaux	8	26,67%
via réseaux informels	6	20%
autre	4	13,33%
total	30	100%

Tableau 9: Disponibilité des outils de partage des connaissances :

Réponse	effectif	pourcentage
Oui, plusieurs outils	13	43,33%
Oui, mais insuffisants	11	36,67%
Non, aucun outil	6	20%
total	30	100%

Tableau10 : Organisation des sessions de partage des services au sein de l'entreprise:

réponse	effectif	pourcentage
Régulièrement	9	30%
Parfois	12	40%
Rarement	6	20%
Jamais	3	10%
total	30	100%

Tableau 11: Documentation et capitalisation des connaissances des employés:

réponse	effectif	pourcentage
toujours	8	26,67%
Souvent	12	40%
Rarement	7	23,33%
Jamais	3	10%
total	30	100%

Tableau 12: Transfert des connaissances aux nouvelles recrues:

réponse	effectif	pourcentage
Oui, systématiquement	11	36,67%
Oui, parfois	14	46,67%
non	5	16,67%
total	30	100%

Partie 3: KM et performances des RH.

Tableau 13: Impact du partage des connaissances sur la performance globale des employés:

Réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	3	10%
Moyennement	7	23,33%
Beaucoup	10	33,33%
Tout à fait	8	26,67%
total	30	100%

Tableau 14: Influence du knowledge management sur l' apprentissage collectif :

réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	1	3,33%
peu	4	13,33%
moyennement	6	20%
beaucoup	11	36,67%
Tout à fait	8	26,67%
total	30	100%

Tableau 15: Contribution du knowledge management à la réduction des erreurs et à l'amélioration de la qualité du travail :

Réponse	effectif	Pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	4	13,33%
Moyennement	6	20%
Beaucoup	10	33,33%
Tout à fait	8	26,67%
total	30	100%

Partie 4: KM et productivité des employés.

Tableau 16: Accessibilité des informations nécessaires à l'accomplissement du travail :

réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	1	3,33%
peu	5	16,67%
Moyennement	7	23,33%
beaucoup	9	30%
Tout à fait	8	26,67%
total	30	100%

Tableau 17: Impact du partage des connaissances sur le gain de temps dans les tâches quotidiennes:

réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	3	10%
Moyennement	8	26,67%
beaucoup	10	33,33%
Tout à fait	7	23,33%
total	30	100%

Partie 5: KM et développement des compétences.

Tableau 18: Contribution des formations au développement des compétences :

réponse	effectif	Pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	5	16,67%
Moyennement	7	23,33%
beaucoup	9	30%
Tout a fait	7	23,33%
total	30	100%

Tableau 19: Encouragement au partage de l'expertise et de l'expérience :

réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	1	3,33%
peu	4	13,33%
moyennement	8	26,67%
beaucoup	10	33,33%
Tout a fait	7	23,33%
total	30	100%

Partie 6 : Facteurs organisationnels.

Tableau 20: Influence de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances :

réponse	effectif	pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	5	16,67%
Moyennement	7	23,33%
Beaucoup	9	30%
Tout à fait	7	23,33%
total	30	100%

Tableau 21: Soutien du management au partage des connaissances :

réponse	effectif	Pourcentage
Pas du tout	2	6,67%
peu	4	13,33%
Moyennement	8	26,67%
Beaucoup	9	30%
Tout a fait	7	23,33%
total	30	100%

Tableau 22: Obstacles au partage des connaissances au sein de l'entreprise :

Réponse	effectif	pourcentage
Résistance culturelle des employés	6	20%
Manque d'outils adaptés	8	26,67%
Absence de politique claire	5	16,67%
Manque de formation	4	13,33%
Manque de temps	5	16,67%
Aucun résistance	2	6,67%
total	30	100%

Table des matières

<i>Remerciements</i>	I
<i>Dédicace</i>	II
<i>Dédicace</i>	III
<i>Liste d'abréviations</i>	
79	
<i>Liste des Figures</i>	V
<i>Liste te des tableaux</i>	VI
<i>Sommaire</i>	VII
Introduction générale.....	1

Chapitre I

La connaissance et le Knowledge Management.

Introduction	5
Section 1 : Notions et concepts de connaissances.....	5
1.Définition de la connaissance.....	5
2.Distinction entre les concepts :de la donnée à la compétence.....	6
2.1. La donnée.....	6
2.2. L'information.....	6
2.3. La connaissance	7
2.3. La compétence	7
3.La Relation entre les concepts donnés, information, compétence et connaissance :	8
4.Les types de connaissances :	9
4.1. La connaissance selon la dimension épistémologique	9
4.1.1. La connaissance tacite.....	9
4.1.2. La connaissance explicite.....	10
4.2. La connaissance selon la dimension ontologique.....	11
4.2.1. La connaissance individuelle	11
4.2.2. La connaissance collective.....	11
5. Les caractéristiques et les sources de la connaissance :	11
5.1. Les caractéristiques de la connaissance	11
5.2. Les sources de la connaissance.....	13
Section 2 : Cadre conceptuel du knowledge management	13
1.Origine du Knowledge Management:	13

2. Les différentes définitions du Knowledge Management.....	13
3. Les objectifs du knowledge management:	14
4. Le processus du knowledge management :	16
4.1. La création ou la production de la connaissance	16
4.2. La capitalisation des connaissances	18
4.3. Le transfert de connaissances	20
5. Les enjeux du knowledge management.....	20
Conclusion.....	21

Chapitre II

La performance des ressources humaines

Introduction.	23
Section 1 : La notion de Gestion et de Performance des ressources humaines.....	23
1. La définition de la GRH :	23
2. Performance des ressources humaines	24
2.1. La notion de performance	24
2.2. La définition de performance des ressources humaines.....	24
3. La mesure de performance de la fonction ressource humaine	24
3.1. Le tableau de bord prospectif.....	24
4. Les indicateurs de la performance des ressources humaines :	25
4.1. La démographie	25
4.2. Les indicateurs de temps de travail	25
Section 2 : L'impact du Knowledge Management sur la performance des ressources humaines.	28
1. Lien entre le KM et la performance RH :	28
2. Impact du Knowledge Management sur le développement des compétences	28
3. Impact de knowledge management sur la productivité et la motivation	29
4. Impact de knowledge management sur la culture RH.....	29
Conclusion.....	30

Chapitre III

Le Knowledge Management et la performance RH au sein de l'entreprise Cevital.

Introduction	32
Section 1 :Brève présentation de l'entreprise Cevital	32
1.Historique et présentation de l'entreprise Cevital	32
2. Visions, mission et valeurs de Cevital	33
2.1.Vision du groupe Cevital	33
2.2. Mission	33
2.3. Valeurs de l'entreprise	33
3. Localisation et activités principales	33
3.1. Localisation de Cevital	33
3.2. Les activités de l'entreprise	34
4. Organisation et structure de Cevital	34
4.1. Les directions de Cevital Agro-Industrie	34
Section 2 : Méthodologie de recherche	37
1.Objectif de l'étude	37
2. Outil de collecte des données	37
3. Présentation du questionnaire	38
4. Méthodes d'analyse des données	39
Section 3: Analyse et interprétation des résultats:	39
1. Présentation des résultats:	39
2.Analyse des résultats :	50
2.1. Analyse du profil salarié :	51
2.2. Analyse de l'application du Knowledge Management :	51
2.3. Analyse de l'impact du KM sur la performance des RH :	52
2.4. Analyse de l'impact du KM sur la productivité	52
2.5. Analyse du KM comme levier de développement des compétences	52
2.6. Analyse des facteurs organisationnels :	53
3. Discussion des résultats	53

Table des matière

3.1. Un KM présent mais insuffisamment formalisé :	53
3.2. Une perception positive mais nuancée de l'impact du KM :	54
3.3. Le KM comme accélérateur de productivité : une réalité partielle :	54
3.4. Le rôle central de la culture et du management :.....	55
3.5. Les obstacles à dépasser pour une démarche KM efficace :	55
3.6. Synthèse globale des résultats :	55
4. Vérification des hypothèses :	56
4.1. Hypothèse 1 : Le Knowledge Management est appliqué au sein de CEVITAL, mais de manière informelle et non formalisée.....	56
4.2. Hypothèse 2 ,3,4,5: Le Knowledge Management influence positivement la performance des Ressources Humaines au sein de CEVITAL.....	57
Conclusion :.....	58
Conclusion générale	60
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Ce mémoire étudie l'impact du Knowledge Management (KM) sur la performance des ressources humaines au sein de Cevital. L'étude repose sur une approche quantitative menée auprès de 30 employés à l'aide d'un questionnaire.

Les résultats montrent que les pratiques de gestion des connaissances contribuent au développement des compétences, à l'amélioration de la qualité du travail et à la performance des ressources humaines. Toutefois, plusieurs obstacles limitent leur efficacité, notamment le manque d'outils technologiques adaptés, la résistance au changement et l'absence d'une stratégie formelle de KM.

Cette recherche souligne ainsi l'importance de mettre en place une démarche structurée de Knowledge Management afin de renforcer durablement la performance des ressources humaines.

Mots-clés : Knowledge Management ; performance des ressources humaines ; compétences ; partage des connaissances ; Cevital.

Abstract

This dissertation examines the impact of Knowledge Management (KM) on human resources performance within Cevital. A quantitative study was conducted through a questionnaire administered to 30 employees.

The findings show that knowledge management practices contribute to skills development, work quality improvement, and HR performance. However, several barriers limit their effectiveness, including inadequate technological tools, resistance to change, and the absence of a formal KM strategy.

The study highlights the importance of implementing a structured Knowledge Management approach to sustainably enhance human resources performance.

Keywords: Knowledge Management; HR performance; competencies; knowledge sharing; Cevital.