



**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences  
Commerciales**

**Ecole doctorale management des hommes  
et gouvernance des entreprises**

**Mémoire pour l'obtention du diplôme de magister  
en Sciences de Gestion**

**Option : Management des ressources humaines**

**THEME**

**LA FORMALISATION DU  
MANAGEMENT DES CONNAISSANCES  
DANS L'APPROCHE MANAGERIALE :  
CAS DE LA DIRECTION TERRITORIALE  
D'ALGERIE TELECOM DE TLEMEN**

Présenté par :

**LACHACHI Abdelheq**

Sous la direction du :

**Dr. KERZABI Abdelatif**

**Membres du jury :**

Dr. BETTAHAR Samir	Maître de conférences	Université de Tlemcen	Président
Dr. KERZABI Abdelatif	Maître de conférences	Université de Tlemcen	Encadreur
Dr. CHELLIL Abdelatif	Maître de conférences	Université de Tlemcen	Examinateur
Dr. LACHACHI Wassila	Maître de conférences	Université de Tlemcen	Examinatrice

**Année Universitaire :  
2010-2011**

بسم الله الرحمن الرحيم

( ...ربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا... )

من الآية 286 من سورة البقرة

## *Dédicace*

➤ *A mes très chers parents,*

➤ *A mes frères et mes sœurs,*

➤ *A ma grande famille,*

➤ *A mes professeurs et mes enseignants,*

➤ *A mes chers amis,*

➤ *A ma promotion,*

**JE DEDIE CE MODESTE TRAVAIL**

*Abdelheq*

# Remerciements

*Ce travail n'aurait pu être mené jusqu'à son terme sans la bienveillance de mon encadreur, Monsieur Kerzabi Abdelatif, qui m'a toujours accordé sa confiance. Je le remercie profondément pour ses conseils, ses encouragements et son soutien constant.*

*J'aimerais profiter de cette occasion pour lui témoigner ma profonde admiration.*

*Mes vifs remerciements s'adressent à Mr. BERTAHAR Samir, Mr. CHELLIL Abdelatif et M<sup>me</sup> LACHACHJ Wassila pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de participer au jury et pour l'intérêt qu'ils accordent à mon travail.*

*Je remercie également mon professeur Mr. Berouiguet Abdelkrim pour ses conseils et ses encouragements.*

*Je remercie également Mr LEGGAT, Mr. BARKA, Mr. HAMAS, Mr KARMAJ et les employés d'Algérie Télécom qui ont facilité notre enquête au sein de leur entreprise.*

*Je tiens aussi à remercier le personnel de la bibliothèque de la faculté des sciences économiques, et Mr. Maâlache ainsi que toute personne qui m'a apporté son soutien.*

*Je remercie, enfin, toute ma famille, mes amis et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la concrétisation et l'achèvement de ce travail.*

# **INTRODUCTION**

## **GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

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

Plusieurs chercheurs ont considéré la connaissance comme un capital économique, un facteur de productivité, de stabilité et un atout compétitif. L'ensemble des connaissances de l'entreprise constitue sa richesse.

La majorité des connaissances vitales pour l'entreprise sont tacites ; elles se trouvent dans le niveau subconscient de l'individu, et de ce fait, elles sont difficiles à articuler et à partager avec les autres. Donc, la fonction qui consiste à « manager » les connaissances s'avère primordiale.

Le management des connaissances est un sujet fondamental pour les entreprises. Il a connu une importance croissant durant ces trois dernières décennies. Mais, la réalité dans les entreprises algériennes est encore loin d'être satisfaisante.

Gérer les connaissances, c'est d'abord les créer, les acquérir, les stocker, les partager, les utiliser et les évaluer.

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

L'objectif du management des connaissances est de mettre en place des dispositifs (organisation, méthodes et outils) qui valorisent le capital de connaissances que

## INTRODUCTION GENERALE

toute organisation sociale (et plus spécifiquement une entreprise) accumulent en propre durant son cycle de vie.

Les enjeux pour les entreprises sont forts : productivité, compétitivité, créativité, prospérité et pérennité, ...etc.

Le management des connaissances est une chose importante. Mais cerner le management des connaissances dans une organisation n'est pas une chose aisée, car il en traverse toutes les composantes :

1. Il concerne la stratégie, car il s'agit vraiment d'un nouveau type de management répondant à un nouvel environnement socio-économique et à une nouvelle vision de l'organisation.
2. Il touche la structure de l'organisation, car la connaissance se crée et se partage à travers des réseaux complexes et liées à l'environnement qui peuvent remettre en cause les structures classiques.
3. Il affecte de nombreux processus, car il suppose de mettre en place des processus qui favorisent le développement des produits et des services.
4. Il implique le personnel de l'organisation, qui est au cœur de la *problématique*, parce que la connaissance ne se crée et ne se partage qu'à travers les personnes, qui doivent se mobiliser personnellement et collectivement pour cet objectif.
5. Il concerne les technologies de l'information et de la communication, qui sont des facteurs puissants pour le management des connaissances, si elles sont utilisées efficacement.

De nombreuses recherches ont montré qu'il existe deux approches du management des connaissances ; l'approche managériale qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et l'approche technologique qui met l'accent sur la codification des connaissances.

# INTRODUCTION GENERALE

Il est constaté que le modèle dominant est l'approche technologique car l'évolution des technologies de l'information et de la communication a largement contribué au développement de ce modèle. En contrepartie, il est constaté que l'approche managériale est peu traitée et mal formalisée.

## **1. La problématique :**

Notre problématique centrale est la suivante :

Tenant compte l'approche managériale, comment les organisations gèrent-elles ses connaissances ?, autrement dit : comment les organisations créent, stockent, partagent, utilisent et évaluent leurs connaissances afin d'acquérir l'avantage compétitif ?

Ainsi, afin de bien limiter notre étude, nous pouvons poser les questions secondaires suivantes :

1. Qu'est ce qu'une connaissance ?
2. Qu'est ce qu'un management des connaissances ? quels sont ses approches, ses processus et ses stratégies ?
3. Quels sont les processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances ?
4. Quels les facteurs qui stimulent et qui soutiennent les processus du management des connaissances ?

## **2. Les hypothèses :**

Les hypothèses sur lesquelles notre étude sera basée sont les suivantes :

1. Le management stratégique des connaissances repose sur les relations personnelles et les interactions entre eux afin d'accroître la création et le partage des nouvelles connaissances.
2. Dans l'approche managériale, le management stratégique des connaissances est basé sur la combinaison entre les processus du management des connaissances, les facteurs personnels et les facteurs organisationnels avec la contribution des

## INTRODUCTION GENERALE

technologies de l'information et de la communication afin d'acquérir l'avantage compétitif.

### **3. Le choix du sujet :**

Nous avons choisi ce sujet selon les critères suivants :

1. La modernisation du sujet et la prise de conscience dans les publications scientifiques et les colloques nationales et internationales qui s'occupent le management des connaissances.
2. Il n'y a pas beaucoup d'études qui traitent le management des connaissances (et par conséquent l'approche managériale) surtout dans les entreprises algériennes.
3. Mettre l'accent sur le management des connaissances comme un nouveau mode de management.

### **4. L'objectif de l'étude :**

L'objectif principal de cette étude est d'attirer l'attention des dirigeants d'entreprises algériennes concernant l'importance du management des connaissances pour faire face à la concurrence nationale et internationale. En outre, l'étude met l'accent sur l'approche managériale du management des connaissances qui vise à gérer les connaissances tacites qui sont les plus importantes dans l'organisation et qui assurent l'avantage compétitif.

### **5. L'étendue de l'étude :**

Nous avons effectué cette étude dans la direction territoriale de télécommunications de la région de Tlemcen qui regroupe quatre wilayas : Tlemcen, Sidi Bel Abbes, Saïda et Nâama.

### **6. La méthodologie de recherche :**

Nous avons utilisé trois méthodes :

1. La méthode descriptive pour le coté théorique.

2. La méthode statistique et expérimentale pour le coté pratique.

### **7. Le plan du travail :**

Nous avons choisi de structurer cette étude en trois chapitres :

Chapitre I : Le management des connaissances : état des lieux

Section 01 : La connaissance dans les théories managériales et économiques

Section 02 : La connaissance : définitions, types et caractéristiques

Section 03 : Le management des connaissances

Chapitre II : Le management stratégique des connaissances

Section 01 : Les processus de création et d'acquisition des connaissances

Section 02 : Les processus de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances

Section 03 : Le cadre (l'infrastructure) du management des connaissances

Chapitre III : Cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen

Section 01 : Algérie Télécom : la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen

Section 02 : Le management des connaissances dans DTT Tlemcen

Section 03 : La fiabilité de la mesure (Cronbach's alpha)

### **8. La revue de la littérature :**

Notre étude est basée sur plusieurs études, nous allons présenter quelques études :

1. L'étude de Aboura Rachida (2001) intitulée « Management des savoirs et organisation : cas de l'entreprise SEROR » : le but de cette étude est de vérifier la relation entre le management des connaissances et l'organisation de l'entreprise.

2. L'étude de Choi Byounggy (2002) intitulée « Les catalyseurs (enablers) et les processus du management des connaissances et la performance organisationnelle : une intégration et examination empirique » : le but de cette étude est de trouver la relation entre les composants du management des connaissances comme les

## INTRODUCTION GENERALE

catalyseurs et les processus et la performance organisationnelle. Elle cherche aussi la relation entre les stratégies du management des connaissances et ses processus.

3. L'étude de Benabou Djilali (2008) intitulée « Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC » : le but de cette étude est de montrer le rôle des technologies de l'information et de la communication dans le mangement des connaissances au sein des entreprises algériennes.

### **9. Les difficultés de la recherche :**

Nous avons rencontré plusieurs difficultés pendant la réalisation de notre étude (théorique et empirique) telles que :

1. La rareté de références spécialisées dans les bibliothèques.
2. La multiplicité et la complexité des concepts.
3. La dispersion des unités de la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

**CHAPITRE I : LE  
MANAGEMENT  
DES  
CONNAISSANCES :  
ETAT DES LIEUX**

## Introduction :

La connaissance est le plus important concept du management émergé dès les trente dernières années. Elle est considérée comme un actif primordial de l'organisation car aujourd'hui la ressource la plus importante pour l'organisation n'est plus la terre, ni le travail ni le capital, c'est la connaissance. Beaucoup de chercheurs la considèrent comme la seule source de l'avantage compétitif. Par conséquent, la pérennité de l'organisation dans un environnement complexe et versatile dépend de sa faculté à gérer de manière efficace son capital de connaissances.

Le management des connaissances considère la connaissance comme un patrimoine de l'organisation et qu'à ce titre elle doit être gérée parce que les organisations ont besoin de « savent ce qu'ils savent ». Il est défini comme le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans le but d'améliorer la performance de l'organisation.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section aux grandes théories managériales et économiques qui ont traité directement ou indirectement la notion de la connaissance. Et pour la deuxième section, nous avons défini la connaissance et les notions qui ont une relation avec elle, ainsi nous avons décrit ses types et ses caractéristiques. Et enfin, dans la troisième section, nous avons traité le concept du management des connaissances, ses définitions, ses principes, ses approches, ses stratégies et ses processus.

## **SECTION 01 : La connaissance dans les théories managériales et économiques**

### **1. Les théories managériales :**

La théorie des organisations est relativement récente au regard d'autres disciplines. En effet, elle n'apparaît véritablement qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle. Les auteurs formulent des théories pour améliorer les performances des entreprises. Nous distinguons, d'une part, l'école classique qui développe une approche centrée sur la rationalisation du système de production, du processus, d'administration ou du système d'autorité et d'autre part, l'école des relations humaines qui mise sur la qualité des rapports humains et la mise en œuvre d'un style de management bienveillant pour améliorer les résultats des organisations.

#### **1.1. L'école classique :**

L'école classique regroupe des courants de pensée marqués par une approche de l'organisation, et qui vise la recherche de la rationalité (Barabel et Meier, 2006, p 14).

F. W. Taylor (États-Unis, 1856-1917) est considéré comme l'un des membres fondateurs de l'école classique. En 1911, il publie un traité intitulé « **Principles of Scientific Management** » qui développe les cinq principes de l'organisation scientifique de travail (Barabel et al, 2008, p 06-08) :

- 1- La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche ;
- 2- Le recrutement de l'individu le mieux « le bon salarié à la bonne place » et ainsi la division horizontale du travail (la spécialisation des tâches) ;
- 3- La formation (perfectionnement de leurs connaissances), le suivi et le contrôle permanent du personnel ;
- 4- La mise en place d'un système de salaires proportionnel au rendement ;
- 5- La division verticale de travail.

\* **Fayol et l'administration industrielle** : Henri Fayol (France, 1841-1925) est considéré comme le père de la gestion administrative des entreprises. Dans son

ouvrage publié en 1916 « *Administration industrielle et générale* », il présente les cinq principes universels sur lesquels doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation (Plane, 2003, p 26) qui sont :

- 1- Prévoir et planifier** : préparer de manière rationnelle l'avenir ;
- 2- Organiser** : allouer les différentes ressources indispensables en fonctionnement de l'entreprise : les matériaux, l'outillage, les capitaux et le personnel ;
- 3- Commander** : diriger les équipes en respectant les grands principes du management ;
- 4- Coordonner** : synchroniser l'ensemble des actions de l'entreprise pour garantir la cohérence et l'efficacité ;
- 5- Contrôler** : ce qui vient à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux principes admis.

H. Fayol considère que pour être efficace, le management d'une entreprise doit obéir à certains principes d'administrations que nous pouvons regrouper comme suit (Hounounou, 2005, p 12-13) :

- 1- Division du travail** : il faut spécialiser les travailleurs car c'est ainsi qu'ils deviennent expérimentés et productifs ; la division du travail permet de produire plus et mieux avec un effort identique.
- 2- Autorité et responsabilité** : c'est le droit de commander et le pouvoir de faire exécuter les ordres que les dirigeants donnent ;
- 3- Discipline** : c'est l'obligation de respecter les conventions établies entre l'organisation et les différents acteurs ;
- 4- Unité de commandement** : chaque employé doit avoir qu'un seul chef ; il ne peut donc pas exister de dualité de commandement ;
- 5- Unité de direction** : la direction doit faire un effort de coordination pour que toutes les fonctions, tous les services et tous les hommes travaillent en vue de la réalisation d'un même objectif ;

**6- Subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt générale :** les objectifs de l'organisation sont prioritaires sur ceux des groupes et des personnes ;

**7- Rémunération :** elle doit être équilibrée et donc proportionnelle aux efforts faits pour l'organisation ;

**8- Décentralisation du pouvoir :** Fayol note que la décentralisation dépend de l'activité et surtout de la qualité du personnel et du chef ;

**9- Hiérarchie :** la hiérarchie est nécessaire mais les communications latérales et horizontales entre les personnes sont aussi nécessaires ;

**10- Ordre:** c'est le principe "the right man on the right place" de Taylor. Pour Fayol, cet ordre est à la fois matériel et moral, il signe une place pour chaque personne et chaque personne à sa place ;

**11- Équité :** la manière dont les salariés sont gérés doit susciter un sentiment de justice sociale ;

**12- Stabilité du personnel :** c'est un facteur de réussite de l'entreprise car les salariés des entreprises prospères sont stables ;

**13- Initiative :** c'est « l'une des plus vives satisfactions de l'homme intelligent » et c'est un puissant et stimulant que l'entreprise doit encourager ;

**14- Union du personnel :** l'union fait la force et le chef de l'entreprise l'obtient en pratiquant l'unité de commandement.

### **1.2. L'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines regroupe un grand nombre d'auteurs ayant en commun l'accent sur la composante humaine de l'organisation. Le leader de cette école est Elton Mayo (1880-1949). Elle a donné naissance au béhaviorisme, c'est-à-dire la prise en compte des comportements des individus.

#### **1.2.1. Concepts communs aux auteurs de l'ERH (Arzova, p 56) :**

Il y a des traits communs entre les auteurs d'ERH (Mayo, McGregor, Maslow, Herzberg, Lewin) qui sont :

### **1.2.1.1. La productivité dépend des facteurs psychologiques :**

Un salarié « heureux » travaille mieux, l'équilibre de l'individu dans le groupe, l'ambiance et le climat influent sur les morales des personnes et sur leurs efficacités.

La vie au travail n'est pas isolée de la vie globale qui l'influe. Pour obtenir une forte implication de ses salariés, l'entreprise se préoccupe des conditions de vie de chacun.

### **1.2.1.2. La structure informelle :**

Le chef crée la structure formelle, mais il existe une structure informelle, cachée, non construite consciemment. Cette structure informelle a une influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

### **1.2.1.3. L'art de commander :**

L'ERH met l'accent sur la capacité de la ligne hiérarchique à commander, en informant, en écoutant et en faisant attention aux besoins et aux initiatives de leurs collaborateurs.

### **1.2.2. Les apports de l'ERH :**

L'ERH réintroduit les facteurs oubliés par Taylor sur les particularités individuelles et relationnelles des personnes.

### **1.2.3. Les actions recommandées par l'ERH :**

- 1- Former les chefs au commandement.
- 2- Considérer les salariés dans leurs vies globales.
- 3- Concevoir des postes de travail non-tayloriens (élargir et enrichir le travail et augmenter la polyvalence).
- 4- Améliorer l'échange d'information :
  - Créer un journal d'entreprise.
  - Créer des lieux de discussions informels (cafétéria par exemple).
  - Organiser des réunions d'information.
- 5- Créer un service fonctionnel des ressources humaines.

### 2. Les théories économiques :

#### 2.1. La théorie évolutionniste :

La théorie évolutionniste est développée par Richard N. Nelson et Sidney. G. Winter dans leur ouvrage « *An evolutionary Theory of economic change* » en 1982. Ce courant de recherche s'inspire des travaux de C. Darwin sur la théorie de l'évolution des espèces (Maréchal, 1999, p 197), et d'un côté économique il s'inspire des travaux de Joseph Schumpeter et sa théorie de l'évolution économique (1926) et Herbert. A. Simon.

L'école évolutionniste part d'un principe que le moteur de l'entreprise n'est pas constitué par le profit mais sa volonté de survie (comportement de satisficing et non maxmising) (Plane, 2003, p 153).

D. J. Teece considère l'entreprise comme « un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et des routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière ». Ce sont les compétences foncières, celle-ci acquises par l'entreprise sont fondées sur des routines, des apprentissages qui résultent plus de savoirs organisationnels. Ces routines sont tacites et donc non transférables (Filleau et Marques-Ripoull, 1999, p 144). Elles conduiront les entreprises à des performances différentes. Elles sont le fruit d'un processus d'apprentissage. Cet apprentissage est défini comme « un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées ». Il est cumulatif ; ce qui appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures, et global ; nécessite des compétences organisationnelles plus qu'individuelles.

Les connaissances engendrées par l'apprentissage s'incarnent dans des routines organisationnelles définies comme « des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers ».

Les routines, les compétences et l'apprentissage permettent d'élucider la formulation de Winter « les processus par lesquels la connaissance est préservée

dans une organisation alors que les individus viennent et partent » (Maréchal, 1999, p 200-201).

La théorie évolutionniste de la firme traite l'incertitude structurelle, elle intègre les phénomènes d'apprentissage, de nouveauté et d'innovation.

L'apprentissage nécessite l'analyse de :

1- Les structures internes de la firme (objectifs et variétés des comportements) : dans un environnement sélectif et incertain, la capacité d'une organisation à s'adapter dépend de ses structures internes.

2- La dimension stratégique de la firme : l'innovation technologique est l'élément moteur de la compétition de l'entreprise (Defeuilley et Vahabi, 1999, p 333-334).

### **2.2. La théorie des ressources :**

La théorie des ressources (appelée « Resource based view » dans les pays anglo-saxons) trouve ses origines dans les travaux de Bernard (1958), Selznick (1957) et Schandler (1957) sur les bases du management stratégique. Ces travaux portaient sur les capacités de l'entreprise à utiliser ces ressources et sur la création de la performance économique (Missaoui, 2009, p 19). En effet, Edith. T. Penrose est généralement reconnue comme l'auteur pionnier de cette théorie. Dans son ouvrage « *The theory of growth of the firme* » en 1959, Penrose met l'accent sur l'importance des ressources matérielles et immatérielles pour expliquer l'existence et la croissance de l'entreprise (Barabel et al, 2008, p 63), ce n'est quand 1984 que l'approche prend officiellement le nom de Resource Based View (RBV) avec les auteurs : Werneflet (1984), Dierickx et coll (1989) et Barney (1991).

#### **2.2.1. Les fondements théoriques :**

La théorie de ressources considère l'entreprise comme « un ensemble des ressources, des compétences et des capacités » (Fillol, 2006, p 26). Selon Barney (1991), les ressources de l'entreprise incluent l'ensemble des processus organisationnels, des attributs et des connaissances (Guedda, 2008, p 18).

Werneflet définit les ressources comme « l'ensemble d'actifs tangibles (ressources financières, physiques) et intangibles (connaissances, brevets, marques) ». Selon Barney, il existe trois catégories de ressources (physiques, humaines, organisationnelles), et pour Grant, il y a six types de ressources qui sont : les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.

Les compétences sont les capacités de l'entreprise d'assembler des ressources dans les buts de réaliser une tâche ou une activité. Les compétences d'une entreprise sont spécifiques et donc non transférables (Baudry, 2003, p 29).

La théorie de ressources se base sur deux hypothèses fondamentales :

**a- Les ressources sont hétérogènes :** c'est-à-dire qu'elles ne sont pas les mêmes pour toutes les entreprises. L'hétérogénéité est une condition nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel.

**b- Les ressources sont immobiles :** c'est-à-dire que la faible immobilité des ressources s'explique par la difficile imitation et s'appropriation (Morris et al, 2005, p 04).

### **2.2.2. Les caractéristiques des ressources :**

La théorie de ressources considère que les ressources de l'entreprise sont la source d'avantage compétitif. En effet, ses ressources se caractérisent par :

a- La valeur des ressources conférer à l'entreprise la possibilité de saisir des nouvelles opportunités et de neutraliser les menaces. Elle est prise en considération lorsqu'elles permettent à l'entreprise de mettre en application les stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience. Autrement dit, c'est la valeur des produits et des services générés qui détermine la valeur des ressources.

b- La rareté des ressources : la valeur des ressources est liée à son critère de rareté, ainsi l'entreprise possède un avantage compétitif quand-t-elle détient des ressources rares.

3- L'imitabilité et la non substituabilité des ressources : les entreprises qui possèdent les ressources imitables ; les concurrent n'arrivent pas à imiter ; et non substituables peuvent se prévaloir d'un avantage compétitif durable (Guedda, 2008, p 20).

### **SECTION 02 : La connaissance : définitions, types et caractéristiques**

La notion de la connaissance est l'un des concepts le plus utilisé dans la littérature du management des connaissances, sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeable, pour relever cette ambiguïté nous allons définir les notions : donnée, information, connaissance et sagesse.

#### **1. Définitions :**

##### **1.1. Donnée :**

Une donnée est un fait discret, brut, (Prax, 2003, p 60), elle représente des observations ou des faits hors contexte qui sont, donc, pas directement significatifs, c'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même (nada et al, 2003, p 76 ; Pesqueux, p 05), elle est objective et de nature quantitative ou qualitative (Aliouat, 2005, p 62), elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée. Les données peuvent être extraites pour des informations utiles (Kipling, 2007, p 05).

##### **1.2. Information :**

Il y a plusieurs définitions de l'information, nous allons présenter quelques définitions :

Auteurs	Définitions de l'information
King, J. (1993)	Données qui font la différence (Richard et al, 2006, p 19).
P. Drucker	Est des données dotées de pertinence et de but (Kipling, 2007, p 05).
Bourdreau, A. Couillard, G. (1999)	Est un résultat d'analyse et d'interprétation des données qui portent une signification (Richard et al, 2006, p 19).
Tiwana, (2000)	Une donnée transformée à travers des processus de condensation, de contextualisation, de calcul, de catégorisation et/ou de correction (Galandere-Zile et Vinogradova, 2004, p 181).
CIGREF, (2000)	Ensemble de données non structurées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné et donc parfaitement subjectif (CIGREF, 2000, p 15).
Nada et al, (2003)	Donnée dans un contexte significatif, souvent dans un message (nada et al, 2003, p 76-77).
Prax. J-Y, (2003)	Une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif (Prax, 2003, p 36).
Galandere-Zile I, Vinogradova, V, (2004)	Est une donnée traitée, contient une substance et un but (Galandere-Zile et Vinogradova, 2004, p 181).
Kipling Rudyard, (2007)	Données dans un contexte (Kipling, 2007, p 05).

**Tableau n° 1.1 : Définitions de l'information**

Nous pouvons dire que l'information est une donnée traitée par des processus de condensation, de contextualisation, de calcul, de catégorisation et/ou de correction et qui porte une signification.

## 1.3. Connaissance :

Avant d'aborder la définition du connaissance, il faut noter qu'il y a un problème de traduction du terme « knowledge » qui signifie en français à la fois connaissance et savoir, deux notions (les plus rencontrés dans la littérature francophone) qui sont, bien que liées et très proches différentes. Nous avons choisi de considérer dans ce mémoire que la connaissance et le savoir sont des synonymes.

La connaissance est une notion large et abstraite (Pesqueux, p 13), multi-facettes et polysémique (Bourdon et Tessier, 2008, p 02), elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en terme de formalisation et de théorisation, la connaissance se définit comme :

Auteurs	Définitions de la connaissance
Maglitta, (1996)	L'information a rendu exigible (Richard et al, 2006, p 20).
Vance, (1997)	Information qui a été authentifiée et rectifient vraisemblablement (Richard et al, 2006, p 20).
Davenport et Prusak, (1998)	Est un mix évolutif d'expériences, des valeurs, de l'information contextuelle, de la perspicacité experte et de l'intuition au sol qui fournit un environnement et un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences et informations (Bourdon et Tessier, 2008, p 02).
Kantner, (1999)	La puissance d'agir et de prendre des décisions (Richard et al, 2006, p 20).
(Vail, 1999)	Information a rendu exigible d'une manière dont ajoute la valeur à l'entreprise (Richard et al, 2006, p 20).
Bourdreau et Couillard, (1999)	Expertise professionnelle appropriée pour le domaine (Richard et al, 2006, p 20).

Alavi et Leidner, (2001)	Croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu de prendre une mesure efficace (Alavi et Leidner, 2001, p 109).
Galup et al, (2002)	Information intégrée dans le contexte (Richard et al, 2006, p 20).

**Tableau n° 1.2 : Définitions de la connaissance**

#### **1.4. Sagesse :**

Plusieurs chercheurs incluent la sagesse dans leurs définitions de la connaissance. Cependant, la sagesse se définit comme « L'utilisation de la connaissance accumulée » ou « un niveau avancé de la connaissance qui vient avec l'expérience et l'utilisation de la connaissance accumulée » (Kipling, 2007, p 05). Faucher et al (2008) définissent la sagesse comme « une connaissance traitée de manière significative » et « une capacité critique d'employer la connaissance d'une manière constructive et de discerner les manières dans lesquelles des nouvelles idées peuvent être créées » (Faucher et al, 2008, p 05).

#### **2. La hiérarchie de la connaissance :**

Dans la littérature du management des connaissances, certains auteurs sont rattachés sur la hiérarchie de la connaissance (ou la pyramide de la connaissance) qui est présentée dans la figure n° 1.1.



**Figure n° 1.1 : La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance**  
(Faucher et al, 2008, p 07)

En effet, la donnée, l'information, la connaissance et la sagesse sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance. Selon Faucher et al (2008, p 07) une donnée est considérée comme une représentation brute non traitée de la réalité. L'information est une donnée traitée de manière significative. La connaissance est une information traitée de manière significative. La sagesse est une connaissance traitée de manière significative.

### **3. La distinction entre information et connaissance :**

La distinction entre information et connaissance est primordiale dans le domaine du management des connaissances (Perrin, p 06). Balmisse présente cette distinction selon quatre caractéristiques : la nature, la transmission, la reproduction et la capacité (Hautdidier, 2006, p 19).

	<b>Information</b>	<b>Connaissance</b>
<b>Nature</b>	Tangible	Intangible
<b>Transmission</b>	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile Nécessite un apprentissage

<b>Reproduction</b>	Facilement copiable	Difficilement reproductible car dépendante de la compréhension de chaque individu
<b>Capacité</b>	Réduction de l'incertitude	Compréhension

**Tableau n° 1.3 : La différence entre connaissance et information**

(Hautdidier, 2006, p 19)

De plus, la différence entre la connaissance et l'information dépend du rôle joué par l'être humain. Donc, l'information peut exister indépendamment des individus alors que la connaissance est fortement attachée aux individus (Viginier et al, 2002, p 19), ainsi, l'information n'est qu'un élément de la connaissance (Büek, 2000, p 25). La connaissance possède quelque chose plus que l'information ; elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer de nouvelles connaissances et informations. Une personne qui possède des connaissances dans certain domaine (théorique ou pratique) est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations relatives à ce domaine. Ainsi, la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive tandis que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées (Foray, 2004, p 09). En outre, le tableau suivant donne plus d'éclaircissements sur la différence entre l'information et la connaissance (Rusli et al, 2005) :

<b>L'information</b>	<b>La connaissance</b>
Données traitées	L'information exigible
Nous donne simplement des faits	Laisse prendre des prévisions, des associations occasionnelles ou des décisions prédictives

Clair, structuré et simple	Boueux, brouillée et partiellement non structurée
Facilement exprimée sous la forme écrite	Intuitive, difficile de communiquer, et difficile à exprimer en mots et illustrations
Obtenu en condensant, en corrigeant, en mettant dans un contexte, et des données calculatrices	Les mensonges dans les raccordements, conversations entre les personnes, expérience basée sur l'intuition, et la capacité des personnes de comparer des situations, des problèmes et des solutions
Exempt de dépendance de propriétaire	Dépend du propriétaire

**Tableau n° 1.4 : La différence entre connaissance et information**

(Rusli et al, 2005)

#### **4. Les caractéristiques de la connaissance :**

La connaissance est caractérisée par :

- a- L'intangibilité :** le niveau approprié de description des actifs des connaissances est toujours en discussion.
- b- La mesurabilité :** il est difficile d'estimer la valeur de la connaissance et l'impact d'un investissement dans la connaissance.
- c- La puissance extraordinaire :** la connaissance est créée dynamiquement (par des changements aux structures cognitives), elle est intrinsèquement liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand-t-elle est employée, elle n'est pas consommée (ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'ajouter, de ce fait augmentant sa valeurs (Gupta et al, 2004, p 491-492 ; Wiig et al, p 12 ; Sammer et al, 2003, p 03).

**5. Les sources de connaissance :**

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite).

Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types (Roy, 2007, p 45) :

**a- Documenté :** comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web.

**b- Non documenté :** comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.

**6. Classification de la connaissance :**

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

La classification de la connaissance est basée sur les processus du management des connaissances. En effet, il existe plusieurs classifications de la connaissance. Le tableau n° 1.5 montre la classification de la connaissance selon les différents chercheurs.

<b>Auteurs</b>	<b>Classification de la connaissance</b>
Polyani (1958, 1966), Anderson & APQC (1996), Arthur D. Little (1998), Delphi (1998),	Tacite, explicite.

Ernst & Young (1998), KPMG (1998), Nonaka & Takeuchi (1995)	
Bock (2001)	Généralité et analyticité: - modèle, théorie, cas, savoir-faire. Représentativité: - tacite, implicite, explicite.
Demarest (1997)	Scientifique, philosophique, commerciale.
Jang & Lee (1998)	Tâche, domaine.
Leonard-Barton (1995)	Scientifique, spécifique à l'industrie, spécifique à l'entreprise.
Pan & Scarbrough (1998)	Factuelle, comportementale.
Probst (1998)	Individuelle, collective.
Ruggle (1997)	Processus, catalogue, empirique.
Schuppel et al. (1998)	Interne/externe, réelle/future, explicite/implicite, expérience/rationalité.
Wiig (1995)	Formes: Public, expertise partagée, personnelle. Types: Factuelle, conceptuelle, expectative, méthodologique.
Anderson (1985)	Déclarative, procédurale, causale.

**Tableau n  1.5 : Classification de la connaissance**

(Byounggu, 2002, p 16 ; Nada et al, 2003, p 80)

En outre, Alavi et Leidner (1999) ont défini chaque type de connaissance dans le tableau suivant :

<b>Types des connaissances</b>	<b>Définitions</b>
Tacite :	La connaissance est enracinée dans les actions, l'expérience, et la participation dans un contexte spécifique.
Tacite cognitif :	Modèles mentale.
Tacite technique :	Savoir-faire appliqué au travail spécifique.
Explicite	Connaissance articulée et généralisée.
Individuelle	Crée par (et inhérent à) l'individu.
Sociale (organisationnelle)	Crée par et inhérent aux actions collectives d'un groupe.
déclarative	Savoir-quoi.
Procédurale	Savoir-faire.
Causale	Savoir-pourquoi.
conditionnelle	Savoir-quand.
Relationnelle	Savoir-avec.
Pragmatique	Connaissance utile pour une organisation.

**Tableau n° 1.6 : Définitions des types des connaissances**

(Alavi et Leidner, 1999, p 113)

### **6.1. La connaissance tacite et la connaissance explicite :**

Dans la littérature du management des connaissances, la distinction le plus fréquemment utilisée est celle entre la connaissance tacite et la connaissance explicite (la dimension épistémologique).

#### **6.1.1. 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, à communiquer et à partager avec les autres (Dietrich et Casal, 2003, p 14 ; Bayad et Simen, 2003, p

10). Elle se caractérise par l'expression de Polanyi : « nous savons toujours plus que nous pouvons dire » (Foray, 2004, p 46). Elle est aussi acquise par l'expérience, elle est non verbalisable, intuitive et non articulable. Leonard et Sensiper (1998) expliquent la connaissance tacite comme étant cachée, intangible, subjective et spontanée (Bouteliane et Boder, p 07). Bergeron (2003) la définit comme une connaissance qui est enracinée au niveau subconscient et donc, difficile à expliquer aux autres (Bergeron, 2003, p 17).

Selon Nonaka et Konno (1998) la connaissance tacite est composée de deux dimensions cognitive et technique.

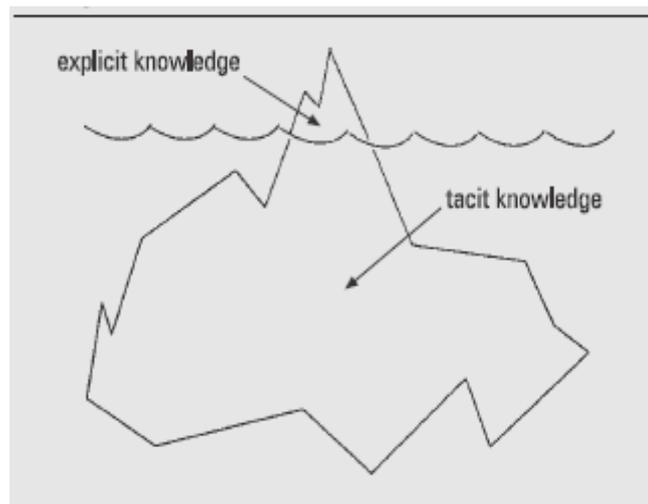
1- La dimension cognitive concerne les connaissances permettent de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue.

2- La dimension technique concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique (Nonaka et Konno, 1998, p 42).

### **6.1.2. La connaissance explicite :**

La connaissance explicite est la connaissance qui est codifiée et transmise dans un langage formel et systématique (Kipling, 2007, p 05), elle est articulée, formalisée, objective, accessible et se présente sous forme des documents, de base de données, des symboles, des graphes et des manuels. Un des avantages de cette forme de connaissance est qu'elle est facilement partagée ou transmise et communiquée dans l'organisation (Alavi et Leidner, 1999, p 113 ; McCampbell et al, 1999, p 175 ; Cope et al, 2007, p 56 ; Goury et al, 2007, p 210 ; Bergeron, 2003, p 18).

La connaissance tacite est extrêmement importante dans l'organisation car les personnes acquièrent cette connaissance par l'activité de (re)création et organisation de leurs propre expériences. A cet égard, Beijerse représente la connaissance comme un iceberg et la connaissance explicite est juste la partie émergée de l'iceberg (voir la figure n° 1.2).



**Figure n° 1.2 : Représentation de la connaissance tacite et explicite**  
(Beijerse, 1999, p 100)

## **6.2. La connaissance individuelle et la connaissance collective :**

La dimension ontologique représente les différents niveaux de la connaissance : la connaissance individuelle et la connaissance collective.

### **6.2.1. La connaissance individuelle :**

La connaissance individuelle représente l'ensemble cognitif d'un individu (Marchand, 2005, p 16), elle se définit aussi comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes (Perrin, p 06), et elle est tenue et maîtrisée par l'individu (Sammer et al, 2003, p 03).

### **6.2.2. 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.
- La connaissance attachée à un groupe agissant dans un cadre professionnel donné (Bordères et Panisse, 2003, p 02).
- La connaissance qui est appropriée dans un environnement spécifique (comme l'entreprise), elle comprend les connaissances individuelles qui atteignent

seulement son plein potentiel une fois combinées avec les autres (ex. un joueur de football joue mieux dans le groupe qu'individuel) (Sammer et al, 2003, p 03).

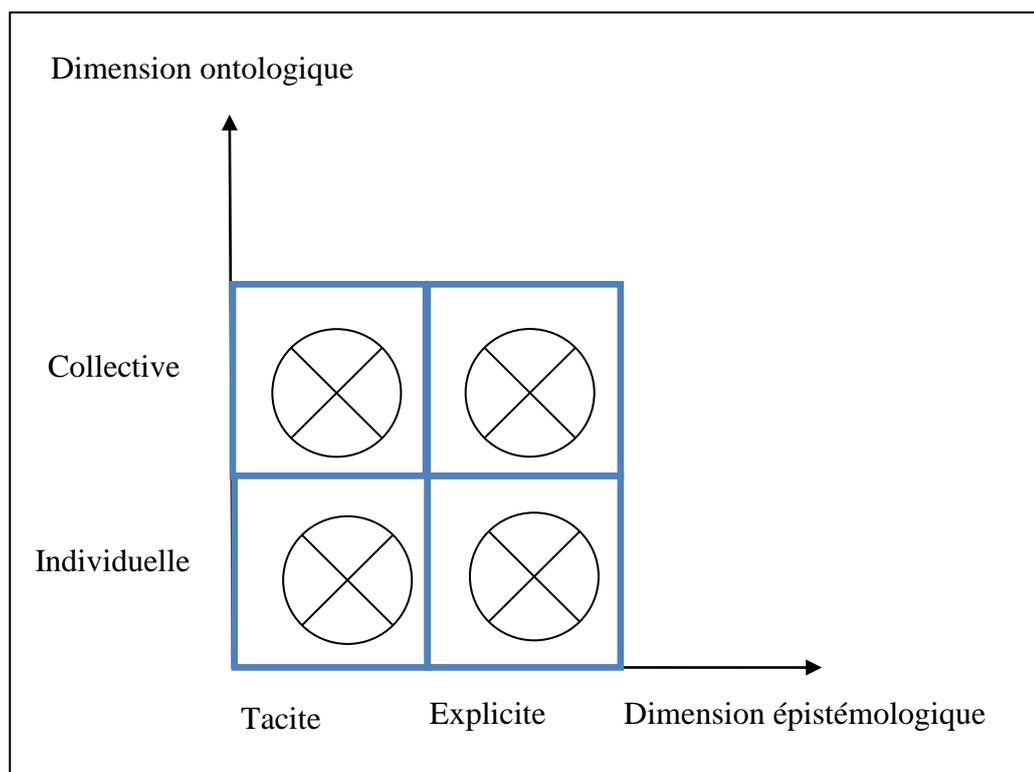
- La connaissance acquise collectivement par les individus dans une situation donnée.

Il y a la connaissance collective tacite et explicite :

La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise (Bayad et Simen, 2003, p 11).

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 (Curbatov, 2003, p 158).

Nous pouvons schématiser les types des connaissances (connaissances tacites/explicites et individuelles/collective) dans la figure suivante :



**Figure n° 1.3 : Les types des connaissances** (source propre)

**SECTION 03 : Le management des connaissances**

**1. Définition du management des connaissances :**

Le management des connaissances est un thème d'actualité, il est apparu dans les années 1990 (Aliouat, 2005, p 62), qui a fait l'objet de plusieurs recherches. Il considère la connaissance de l'entreprise comme un patrimoine et qu'à ce titre elle doit être gérée. Il a été constaté qu'il existe souvent un conflit entre l'approche managériale et l'approche technologique, autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la « personnalisation des connaissances » et celle qui met l'accent sur la « codification des connaissances » (Hansen et al, 2003, p 119).

L'approche managériale ou (l'approche ressource humaine) a été développée par les consultants (Davenport, Sveiby, Prax, Stewart, Wiig, Nonaka). Cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre la connaissance et la personne qui l'a créée et qui l'a portée (Benabou, 2008, p 137; Prax, 2003, p 63).

Dans l'approche managériale, il n'existe pas une définition universelle du management des connaissances. Nous allons présenter un résumé des principales définitions du management des connaissances qui ont fourni dans la littérature.

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions du management des connaissances</b>
March, (1991)	L'exploitation des savoirs circulants et l'exploration de nouvelles idées et pratiques (Gaha et Mansour, p 1903).
(Ernst & Young, 1997)	Est un cadre ou un système conçu pour aider les entreprises à capturer, analyser, appliquer et réutiliser la connaissance afin de prendre des meilleures décisions de façon rapide et intelligente (Jacob et Pariat, 2000, p 24).
(Malhotra, 1997)	Répondre aux thèmes critiques de l'adaptation organisationnelle, de la survie et de la compétence face au

	<p>changement environnemental. Essentiellement, il incarne les processus d'organisation qui cherchent la combinaison synergique de la capacité de traitement des données et des informations et des technologies de l'information, et la capacité créatrice et innovatrice d'êtres humains (Jacob et Pariat, 2000, p 24).</p>
(Hamilton, 1998)	<p>Est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; il est lié aux deux types d'activités : a) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'appropriier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et,</p> <p>b) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié (Ben amor, p 07).</p>
(Davenport, 1998)	<p>le processus de la capture, du partage, et de la réutilisation de la connaissance qui est employée par les organisations pour devenir plus productif et permis les d'être plus près de leurs clients (Jacob et Pariat, 2000, p 24).</p>
(Scarborough et al, 1999)	<p>Un processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations (Gaha et Mansour, p 1903).</p>
(Rossett, 1999)	<p>Implique de reconnaître, documenter et distribuer la connaissance explicite et tacite afin d'améliorer la performance organisationnel (Jacob et Pariat, 2000, p 23).</p>
(Bouteillier,	<p>Est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise</p>

1999)	autour de sa richesse immatérielle (Jacob et Pariat, 2000, p 23).
Alavi et Leidner, (2001)	Est focalisé sur les flux des connaissances et le processus de la création, le partageant, et de la distribution (Alavi et Leidner, 1999, p 111).
(Fontaine et Lesser)	Capacité d'une organisation de créer, partager, et utiliser la connaissance collective de ses produits, processus et personnes pour augmenter la productivité et pour réduire les activités que « réinventer la roue » (Kipling, 2007, p 06).
(Clemmons Rumizen, 2002)	Est le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires à la réussite d'une organisation sont créées, saisies, mises en commun et exploitées (Dubois et Wilkerson, 2008, p 11).

**Tableau n° 1.7 : Définitions du management des connaissances**

A partir de ces définitions, nous pouvons dégager un certain nombre de caractéristiques importantes relatives à l'idée du management des connaissances. Il s'agit d'une stratégie :

- Visant à structurer formellement le capital de connaissances explicites et tacites d'une organisation pour créer la valeur ;
- En lien avec les orientations stratégiques d'une organisation et ses besoins d'innovation et d'amélioration de compétitivité ;
- Soutenue par une infrastructure technologique et organisationnelle ;
- Organisée autour des processus du management des connaissances (créer, stocker, partager, utiliser, etc.) ;
- Où l'humain est le premier lieu d'interaction et de création des connaissances.

### **2. Les dimensions du management des connaissances :**

Carlucci et al (2004) définissent trois dimensions interprétatives du management des connaissances : stratégique, managériale et opérationnelle. Chaque dimension correspond à un niveau organisationnel de l'implantation du management des connaissances.

#### **2.1. La dimension stratégique :**

La dimension stratégique comporte l'ensemble d'approches qui accentuent l'importance stratégique de la connaissance et de son management dans une stratégie de l'entreprise. Cette dimension est soutenue par la vue basée sur les ressources, et spécifiquement, par la vue basée sur la connaissance, qui considère la connaissance comme conducteur pour la définition et le développement d'une stratégie organisationnelle.

#### **2.2. La dimension managériale :**

La dimension managériale comporte les approches et les méthodologies de l'évaluation de la connaissance organisationnelle et de son management. Cette dimension interprétative implique le développement des modèles qui permettent aux managers de conduire l'implantation des processus du management des connaissances dans l'organisation.

#### **2.3. La dimension opérationnelle :**

La dimension opérationnelle comprend l'ensemble des activités et des projets organisationnels et managériaux tels que le travail d'équipe, les réunions, le benchmarking des meilleurs pratiques, la communauté de pratique...etc. Cette dimension incluse également des projets pour mettre en application des outils des technologies d'information et de communication conçus pour le développement et l'utilisation des connaissances comme l'intranet, le groupware, le travail coopératif informatisé...etc (Carlucci et al, 2004, p 580).

### 3. Histoire du management des connaissances :

Le management des connaissances n'est pas une nouveauté (Hansen et al, 2003, p 119), son histoire remonte aux anciennes civilisations (Ives et al, 1998, p 269), bien que le problème existe depuis que l'homme ait créé des connaissances à transmettre depuis plusieurs années (Colonna, 2002, p 01). Cependant, dans les entreprises familiales, les patrons transmettent leurs sciences commerciales à leurs enfants, que les artisans forment assidûment leurs apprentis au métier et que les ouvriers échangent des idées et des connaissances dans l'atelier (Hansen et al, 2003, p 119). Dans *Fifth Generation Management*, Charles Savage définit trois âges de développement socioéconomique de l'humanité. La première vague a été l'âge agricole, où la richesse se mesurait par la possession des terres. Dans la deuxième vague, l'âge industriel, la richesse était fondée sur la possession de capital (soit, d'usines). Dans l'âge du savoir, la richesse est basée sur la possession de connaissances et la capacité de les utiliser pour créer ou améliorer des produits et services (Dubois et Wilkerson, 2008, p 14).

Le management en tant que discipline réelle a émergé en 1989 dans des journaux type « *Harvard Business Review* » (Les tablettes d'Ourouk, 1999, p 02). Dans une étude (1989), plusieurs managers des entreprises ont convenu que la connaissance est un facteur fondamental du succès d'une entreprise et toutes ses activités (wiig, 1997, p 06). La connaissance est devenue le nouvel impératif stratégique des organisations. La plus part des grandes entreprises américaines (comme : IBM, Xerox, Hewlett-Packard et Chevron) ont entrepris une forme quelconque d'initiative du management des connaissances, des chefs du savoir sont nommés partout » (Dubois et Wilkerson, 2008, p 14-15). Le tableau n° 1.8 présente le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies (wiig, 1997, p 10-11).

Dates	Le développement du management des connaissances
1975	L'entreprise Chaparral adapte sa structure interne et sa stratégie pour se fonder directement sur le management explicite des connaissances.
1980	Digital équipement corporation installe le premier système à base de connaissance à grande échelle.
1981	Arthur D. lance (restreint) le centre d'intelligence artificiel appliqué.
1986	Le concept du management des connaissances : des perspectives et des nouvelles opportunités sont présentées dans une introductif à une conférence européenne de management.
1987	<p>Le premier livre du management des connaissances est publié en Europe (Sveiby et Llyod).</p> <p>Les premières tables rondes de connaissance de la conférence du management des connaissances dans le 21<sup>ème</sup> siècle sont accueillies par le DEC et la Société de Transfert de Technologie à l'université du Purdue.</p>
1989	<p>La revue du Sloan management review publie son premier article du management des connaissances.</p> <p>Plusieurs sociétés du management de consulting commencent des efforts internes et externes pour gérer les connaissances.</p> <p>Le réseau international du management des connaissances est lancé en Europe.</p> <p>Les premiers livres sur l'entreprise apprenante sont publiés en Europe et aux Etats Unies par Garratt, Senge et Savage.</p>
1991	<p>Skandia assurance crée le poste du directeur du capital intellectuel.</p> <p>Harvard Business Review publie son premier article sur le management des connaissances.</p>

1992	Steelcase et EDS co-parrainent une conférence sur la productivité de la connaissance.
1994	Plusieurs grandes sociétés de consulting offrent des services du management des connaissances et lancent des conférences sur le management des connaissances pour les clients éventuels. Le réseau international du management des connaissances ouvre sa porte pour inclure l'internet.
1995	Le centre américain de productivité et de qualité et Arthur Anderson conduisent le colloque d'impératifs de la connaissance avec plus de 300 participants. D'autres conférences et séminaires sont organisés aux Etats Unies et en Europe. Le forum du management des connaissances est lancé sur l'internet.
1996	Plusieurs conférences et séminaires du management des connaissances sont tenues en Europe et au Etats Unies. Nombreuses d'entreprise commencent des efforts du management des connaissances, certain avec les ressources internes seulement, d'autres avec l'aide des entreprises externes. L'association européenne du management des connaissances est lancée. Plusieurs d'entreprises nomment des cadres responsables du management des connaissances.
1997	Des nombreuses conférences du management des connaissances sont tenues aux Etats Unies, en Europe, en Asie et en Afrique. Plusieurs revues du management des connaissances sont publiées. Beaucoup plus d'entreprises nomment des cadres du management des connaissances.

**Tableau n° 1.8 : Le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies (wiig, 1997, p 10-11)**

### **4. Les principes du management des connaissances :**

Davenport a identifié dix principes du management des connaissances qui peuvent être utilisés comme des recommandes dans l'implémentation du projet du management des connaissances (Davenport, 1996) :

#### **1- Le management des connaissances est coûteux :**

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

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

#### **2- Le management efficace des connaissances exige les solutions hybrides des personnes et des technologies :**

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

### **3- Le management des connaissances est fortement politique :**

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

### **4- Le management des connaissances exige des managers des connaissances :**

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

### **5- Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies :**

Le management des connaissances efficace exige la création des cartes de connaissance existante dans l'entreprise, et réaliser la relation entre les besoins des clients aux connaissances existantes. La cartographie de la connaissance organisationnelle est l'activité simple très approprié pour rapporter un meilleur accès.

### **6- Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels :**

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

### **7- les moyens du management des connaissances améliorent les processus du fonctionnement des connaissances :**

Dans n'importe quelle entreprise, la connaissance est créée par des processus génériques du management des connaissances, mais la connaissance est également produite, utilisée et intensivement partagée dans quelques procédés spécifiques de travail de la connaissance comme l'étude de marché et la

conception des produits. Des améliorations doivent être apportées dans ces processus pour avoir un management des connaissances plus efficace dans l'entreprise.

### **8- L'accès à la connaissance est seulement le début :**

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

### **9- Le management des connaissances ne termine jamais :**

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

### **10- Le management des connaissances exigent un contrat de la connaissance :**

La plupart des entreprises ne peuvent pas fixer les propriétés ou les droits d'utilisation de la connaissance des employés. Le management des connaissances exige un contrat entre les employés et l'entreprise afin de s'assurer que la connaissance acquise par l'employé pendant sa carrière est capturée et correctement documentée. Ceci prend plus d'importance dans l'environnement d'aujourd'hui où les employés se déplaçant rapidement aux nouveaux travaux et à des nouvelles entreprises.

### 5. Pourquoi le management des connaissances :

Le management des connaissances a été toujours une action humaine pendant longtemps. Il a apparait tout récemment comme une discipline émergente (Gorelick et Tantawy-Monsou, 2005, p 128). En outre, l'avantage concurrentiel de l'entreprise est devenu de plus en plus dépendant de leur capacité d'appliquer les connaissances et de l'influencer d'une manière continue (Research and Markets, p 01).

Il y a plusieurs raisons pour que l'entreprise doit appliquer le management des connaissances pour garder sa survie et sa continuité dans une économie incertaine, et de tirer les bénéfices du management des connaissances. Nous pouvons résumer ces raisons comme suite :

1. Améliorer les processus décisionnels.
2. Favoriser l'innovation.
3. Améliorer la rentabilité.
4. Développer les compétences du personnel (Mollière, 2001).
5. Convertir la connaissance individuelle en connaissance collective (organisationnelle) réutilisable (le plus possible) (Hariharan, 2005).
6. Créer des nouvelles connaissances (Gorelick et Tantawy-Monsou, 2005, p 128).
7. Les entreprises sont forcées de concurrencer sur la base des connaissances.
8. Le marché est de plus en plus concurrentiel.
9. L'évolution de l'importance de la connaissance comme une base de l'efficacité de l'entreprise.
10. L'évolution de l'entreprise dans son environnement et ses nouveaux enjeux externes contraignent celle-ci à être beaucoup plus performante que le passé.

11. Les connaissances stratégiques de l'entreprise ne résident pas essentiellement dans les systèmes d'information qui exploitent les informations structurées. Ces connaissances sont tacites.
12. La perte des compétences liées à des départs en retraite imminents ou à un turn-over accéléré des spécialistes et des experts (CIGREF, 2000, p 07).
13. Eviter de répéter les mêmes erreurs (réinventer la roue) (UNDP, 2007, p 02).
14. Les changements de l'économie globale (qui base sur la connaissance) commencent à créer des besoins de pratiques du management des connaissances au niveau des entreprises (Neef, 1997, p 14).
15. Avoir un groupe spécial des clients : nous pouvons apprendre beaucoup des principaux clients avec un bon archive d'innovation.
16. Acquérir une main d'œuvre fidèle et compétente.
17. Optimiser le partage des connaissances et favoriser les échanges entre les différents acteurs.
18. Soutenir l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.
19. Éliminer le risque de perte des savoirs individuels.
20. Fidéliser la clientèle.
21. Améliorer la qualité des services et/ou des produits.
22. Valoriser les connaissances dans l'entreprise (eGain, 2005, p 02).
23. Améliorer la performance de l'entreprise (CEN, 2004, p 04).

De plus, et dans la pratique, le management des connaissances est un facteur essentiel pour le succès des entreprises (voir le tableau n° 1.9).

**Ce que rapportent des sondages récents sur le management des connaissances**

- 79 % des PDG interrogés estiment que le management des connaissances est vital pour le succès de leur entreprise (American Management Association, 1999).
- Pour la très grande majorité des dirigeants d'entreprises européennes interrogés, le management des connaissances est un facteur critique pour augmenter les profits, accroître ses avantages compétitifs et réussir dans le futur (Cranfield School of Management, 1998).
- «le management des connaissances est vital pour le succès futur de notre entreprise » : cette affirmation s'est méritée une cote de 4,13 / 5 auprès de 1051 répondants (American Management Association, 1998).
- Une récente étude de benchmarking en Europe indique que plus de 50 % des « best practice organizations » incluent explicitement le management des connaissances dans leurs objectifs stratégiques (American Productivity and Quality Center, cité par Competitive Intelligence Magazine, 1999).
- Pour 94 % des gestionnaires en système d'information sondés, le management des connaissances est un enjeu stratégique de premier ordre pour l'entreprise (Information Week Research, 1999; voir Davis et Riggs, 1999).
- 90 % des gestionnaires de ressources humaines croient que le capital intellectuel est un enjeu de plus en plus important (National HRD, 1997).

**Tableau n° 1.9 : Ce que rapportent des sondages récents sur le management des connaissances (Jacob et Pariat, 2000, p 14)**

### **6. La différence entre le management de l'information et le management des connaissances :**

Il est difficile de faire la différence entre le management de l'information et le management des connaissances parce qu'ils ont utilisé souvent comme des synonymes (Johannsen, 2000, p 43).

Le management des connaissances est un thème beaucoup plus large que le management des informations. Nous pouvons considérer que le management des informations comme un sous ensemble de management des connaissances (Conn, 2006, p 07).

Cependant, ces deux disciplines diffèrent également à des certains nombres d'égards :

- 1- L'objet du management des connaissances est la connaissance qui réside dans l'esprit des personnes alors que l'objet du management des informations est l'information.
- 2- Le management des connaissances traite la connaissance structurée (explicite) et non structurée (tacite) tandis que le management des informations traite l'information.
- 3- A la différence du management des informations, l'apprentissage est un composant essentiel du management des connaissances.
- 4- Au contraire du management des informations, le management des connaissances est basé sur la création et le partage des connaissances dans l'entreprise (Sarrafzadeh et al, 2006, p 628).
- 5- Par rapport au management des informations, le management des connaissances dépasse le stockage et la manipulation de l'information. Ainsi il s'intéresse au management des ressources humaines telles que les processus d'apprentissage, la formation continue, la culture, les valeurs et les attitudes (Johannsen, 2000, p 44).

En outre, Terra et Angeloni différenciés le management des connaissances de management des informations selon cinq dimensions (Terra et Angeloni, p 03-07):

### **1- L'interaction entre l'information et la connaissance :**

D'une perspective managériale, la différence principale entre l'information et la connaissance est que l'information est identifiée, organisée et beaucoup plus facilement distribuée. La connaissance d'un autre part est difficile de gérer parce qu'elle réside dans l'esprit des individus.

### **2- Le projet du management des informations et management des connaissances :**

Le projet du management des connaissances n'est pas de la même catégorie comme un projet du management des informations. Le projet du management des connaissances devrait adopter une position holistique ou organique de l'entreprise et devrait entourer les différentes initiatives dans beaucoup de secteurs. Le management des connaissances est plus étroitement associé au « acte du management » que le management des informations, ainsi, le management des connaissances est interminable.

### **3- L'apprentissage organisationnel et le management des connaissances :**

Certains auteurs (Chris Argyris, Peter Senge et Edge Schein) considèrent que le management des connaissances est un héritier direct du champ de l'apprentissage organisationnel. Ils ont apporté des contributions importantes au management des connaissances en terme de regarder comment les individus et les organisations peuvent apprendre constamment à travers la connaissance subjective, la pensée systémique, la franchise et le dialogue.

### **4- Les larges concepts du management des connaissances :**

La plupart des modèles et perspectives du management des connaissances comprennent un aspect structural et perspectif. Ils proposent d'inclure les thèmes suivants :

- Le temps, les types, les formes et les modes de réalisations, l'espace social, le contexte, la transformation et la dynamique, les porteurs, les médias et la culture.

### **5- La protection du capital intellectuel : perspective du management des informations et du management des connaissances :**

Il y a des différences très importantes entre le management des informations et le management des connaissances quand ils arrivent aux stratégies pour la protection du capital intellectuel précieux. Au contraire du management des informations, le management des connaissances protège la connaissance en deux types de stratégies :

- 1- Politiques de conversation et de circulation de la connaissance.
- 2- Stimuler le travail d'équipe et les communautés de pratique.

### **7. Les approches du management des connaissances :**

Dans la littérature du management des connaissances, il existe deux approches fondamentales :

- La première est l'approche managériale (ressources humaines ou de pratique) qui met l'accent sur la personnalisation des connaissances et qui considère la connaissance comme une ressource stratégique de l'entreprise. Elle est centrée sur la performance de l'entreprise et sur l'échange et le partage des connaissances tacites dynamiques (en général les connaissances organisationnelles). L'approche managériale relève des processus de décision, de processus d'apprentissage et de gestion des compétences, du fonctionnement en réseaux et de l'animation des communautés de pratique.

- La deuxième est l'approche technologique (informatique ou de processus) qui met l'accent sur la codification des connaissances et qui est fondée sur les technologies d'information et de communication. Elle est basée sur l'implantation d'outils informatiques, de bases de données et des techniques spécifiques de représentation des connaissances (Bayad et Simen, 2003, p 15).

### 7.1. L'approche managériale :

L'approche managériale considère que la connaissance est liée fortement à la personne qui l'a créée ou qu'il l'a incorpore. Cette approche met l'accent sur la mise en place d'une culture d'entreprise qui favorise le partage des connaissances entre les individus d'une même communauté (Bayad et Simen, 2003, p 15). Ces communautés sont des groupes sociaux qui se réunissent régulièrement pour partager des idées, des perspicacités et des meilleures pratiques.

La connaissance visée par cette approche est tacite qui est beaucoup partagée par le contact personne-à-personne. D'après Grundstein (2006), cette approche concerne les activités et les processus destinés à amplifier la création, l'utilisation et le partage des connaissances au sein d'une entreprise selon deux finalités complémentaires :

- 1- Une finalité patrimoniale qui est statique et qui s'intéresse à la préservation des connaissances, de leur réutilisation et de leur actualisation.
- 2- Une finalité d'innovation durable qui est plus dynamique et qui met l'accent sur l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire le problème de la création active des connaissances individuelles et leurs intégrations au niveau collectif dans une entreprise (Grundstein, 2006, p 18).

Pour cette approche les technologies de l'information et de la communication ont un rôle supplémentaire de renforcer la communication entre les personnes (à travers l'implantation des réseaux de personnes, de l'intranet et des vidéoconférences) et pas de stocker ces connaissances. Cette approche est adoptée par les entreprises qui :

- Fournissent les solutions fortement adoptées aux besoins des clients aux problèmes uniques (Gupta et al, 2004, p 498) ;
- A besoin beaucoup de créativité et d'innovation ;
- A une stratégie dépend beaucoup de l'intuition (Bayad et Simen, 2003, p 16).

L'enjeu principal des entreprises qui adoptent cette approche est de rendre la connaissance tacite explicite pour la capturer et la partager dans l'entreprise.

### **7.2. L'approche technologique :**

Cette approche est développée par les praticiens (les consultants et les informaticiens) essentiellement. Elle considère la connaissance comme un objet indépendant de la personne (Bayad et Simen, 2003, p 17). Cette approche met l'emphase sur la capture, la codification et le stockage des connaissances organisationnelles dans des bases de données pour rendre accessibles à tous les employés dans l'entreprise (Bayad et Simen, 2003, p 17).

L'approche technologique comporte fréquemment l'utilisation des technologies d'information et de communication telles que l'intranet, data warehouse, des bases de données, des outils d'aide à la décision, le groupeware, les outils de e-learning, la cartographie des connaissances et la gestion électronique de documents afin d'augmenter la qualité et la vitesse de la création et de la distribution des connaissances dans l'entreprise (Gupta et al, 2004, p 499 ; Grundstein, 2006, p 17).

Cette approche est favorisée par les entreprises :

- Qui vendent les produits relativement standardisés qui remplissent les besoins communs (Gupta et al, 2004, p 499) ;
- Qui ont des stratégies basées sur l'analyse des données et des connaissances bien déterminées (Bayad et Simen, 2003, p 17).

La critique principale de cette approche est qu'elle s'intéresse beaucoup à la connaissance explicite en raison de la nature standard des produits et des services, et par conséquent elle oublie assez totalement la connaissance tacite qui a un rôle primordiale dans l'avantage compétitif de l'entreprise (Gupta et al, 2004, p 499).

### 8. Les stratégies du management des connaissances :

Nous pouvons distinguer deux stratégies du management des connaissances qui sont fortement différentes.

#### 8.1. La stratégie de personnalisation :

La stratégie de personnalisation se concentre sur le développement des réseaux pour relier des personnes de sorte que la connaissance tacite puisse être partagée. Elle se focalise sur le dialogue entre les individus grâce à une approche « **personne à personne** » (Rolland, 2004, p 23).

Toute connaissance n'ayant pas été codifiée – et qui ne pourrait probablement pas l'être – circule par le biais de séances de brainstorming et de conversations individuelles (Hansen et al, 2003, p 123). L'investissement est basé sur la réalisation des réseaux interpersonnels (où la connaissance est partagée non seulement face à face mais également par téléphone et par l'intermédiaire de vidéoconférence) et le développement d'une culture de coopération et de partage. Le but de cette stratégie est de faciliter l'apprentissage à travers le partage de connaissances (Rolland, 2004, p 23).

Cette stratégie est choisie par les entreprises qui sont le plus souvent confrontées à des problèmes et des attentes uniques (Foray, 2004, p 96).

#### 8.2. La stratégie de codification :

Cette stratégie est destinée pour collecter, codifier et stocker les connaissances explicites dans la base de données pour rendre accessibles à tous les employés de l'organisation. Elle se fonde fortement sur les technologies de l'information et de la communication. La connaissance est codifiée grâce à une approche « **personne à document** » ; elle est extraite à partir de la personne qui l'a développé, elle est rendue indépendante de cette personne et réutilisée pour des différents objectifs (Hansen et al, 2003, p 121).

Cette stratégie est utilisée par les entreprises qui sont confrontées en permanence au même type de problème et d'attente de la part de leur clientèle et dont

l'objectif est de fournir un service rapide et d'éviter de réinventer la roue (Foray, 2004, p 95-96).

Le tableau suivant montre la différence entre la stratégie de codification et la stratégie de personnalisation.

	<b>Stratégie de codification</b>	<b>Stratégie de personnalisation</b>
<b>Stratégie concurrentielle</b>	Permet de la mise en œuvre de système d'information rapide, fiable et de grande qualité grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée.	Permet des conseils créatifs et rigoureux sur des problèmes stratégiques de hauts niveaux grâce à la canalisation de l'expertise individuelle.
<b>Modèle économique</b>	Economie de réutilisation : Investissement unique dans un capital de connaissances et réutilisation multiple de celui-ci. Utiliser des grandes équipes avec un taux élevé d'associés. Priorité à la croissance du chiffre d'affaires.	Economie d'expertise : Facturation d'honoraires pour les solutions hautement aux besoins des clients à des problèmes uniques. Utiliser les petites équipes avec un faible taux d'associés. Priorité au maintien des marges bénéficiaires.
<b>Stratégie de management des connaissances</b>	Personne à document : Développement d'un système de documentation électronique permettant la codification, le stockage, la	Personne à personne : Développer des réseaux humains propices au partage des connaissances tacites.

	diffusion et puis la réutilisation des connaissances.	
<b>Technologies de l'information et de la communication</b>	Important investissement dans les TIC, le but étant de transférer des connaissances codifiées entre les individus.	Investissement modérés en informatique, le but étant de faciliter les discussions et l'échange de connaissances tacites.
<b>Ressources humaines</b>	Engager des universitaires de premier cycle habitués à la réutilisation de connaissances et à la mise en œuvre de solutions. Former des groupes entiers grâce à l'apprentissage à distance. Récompenser ceux qui utilisent et qui contribuent aux bases de données.	Engager des titulaires de MBA qui aiment résoudre les problèmes et acceptent l'ambiguïté. Formation individuelle assurée par un mentor. Récompenser ceux qui partagent directement leurs connaissances avec autrui.
<b>exemples</b>	Andersen, Ernest & Young	McKinsey, Bain

**Tableau n° 1.10 : La stratégie de codification et la stratégie de personnalisation (Hansen et al, 2003, p 126-127)**

### **9. Les processus du management des connaissances :**

Les processus du management des connaissances est une fonction primordiale de celui-ci, certains auteurs les représentent comme le cœur du management des connaissances (Byounggu, 2002, p 18). Le tableau suivant récapitule les différents modèles de processus du management des connaissances :

<b>Auteurs</b>	<b>Les processus du management des connaissances</b>
Nevis et al (1995)	Acquisition, dissémination, utilisation.
Pentland (1995)	Construction, organisation, distribution.
Wiig (1995)	Création, manifestation, utilisation, transfert.
Anderson & APQC (1996)	Appliquer, partager, créer, identifier, collecter, adapter, organiser.
Demarest (1997)	construction, intégration, dissémination, utilisation.
Ruggle (1997)	Génération, codification, transfert.
Arthur D. Little (1998)	Acquisition, création, stockage, dissémination, utilisation.
Delphi (1998)	Capturer, partager, leveraging (influencer), approvisionner.
Ernst & Young (1998)	Planification, acquisition, application, évaluation.
KPMG (1998)	Création, application, exploitation, partage et dissémination, encapsulation (résumer), sourcing, apprentissage.
Pan & Scarbrough (1998)	Génération, traitement, stockage, diffusion, utilisation/réutilisation.
Probst (1998)	But de la connaissance, identification, acquisition, développement, distribution, préservation, utilisation, mesure.
Wijnhoven (1998)	Acquisition, rétention, recherche, maintenance, diffusion.
Lee & Kim (2001)	Accumulation (acquisition et création), Intégration, Reconfiguration.

**Tableau n° 1.11 : Les processus du management des connaissances**

(Byounggu, 2002, p 19).

Il y a de nombreux modèles de processus du management des connaissances qui décrivent les rapports des principaux processus s'étendant de trois étapes (produire, codifier, transférer) à sept étapes (créer, acquérir, identifier, adapter, organiser, distribuer, appliquer) (King, 2009, p 06).

En effet, il n'y a pas un consensus sur un modèle type mais presque tous les modèles se focalisent sur cinq processus de base : la création, le stockage, le

partage, l'utilisation et l'évaluation des connaissances. La fonction du management des connaissances dans l'entreprise est de gérer ces processus et développer des méthodes et des systèmes pour les soutenir et motiver les individus pour participer dans ces processus (King, 2009, p 06).

### **9.1. La création des connaissances :**

La création des connaissances peut être définie comme « un processus de développement de nouvelles connaissances ». Les grands points concernant la création de connaissances se rapportant aux quatre modes de Nonaka (Socialisation, Combinaison, Externalisation, Internalisation). La connaissance organisationnelle peut être créée par l'intermédiaire des processus d'apprentissage organisationnelle et les routines (Nevo et al, 2007, p 235).

La création de connaissances comprend aussi l'acquisition des connaissances. Elle implique l'identification et l'assimilation de la connaissance potentiellement valable, souvent de l'extérieur de l'entreprise.

L'acquisition des connaissances se focalise sur quelques procédés pour acquérir la connaissance des sources internes (comme sur l'internet), ou approvisionnement (ajoutant un individu qui possède la connaissance désirée à l'entreprise) (King, 2009, p 08).

### **9.2. Le stockage des connaissances :**

Après que les nouvelles connaissances soient créées ou acquises, des mécanismes de management des connaissances devraient être placés pour les mémoriser afin de maximiser son impact et son réutilisabilité à long terme.

La connaissance créée doit être stockée et archivée dans la mémoire organisationnelle. La mémoire organisationnelle peut être définie comme un ensemble de dispositifs de conservation de la connaissance, tels que les personnes et les documents qui collectent, stockent et permettent d'accéder à l'expérience de l'entreprise (Nevo et al, 2007, p 236).

La mémoire organisationnelle comprend les connaissances résident dans les diverses formes y compris la documentation écrite, l'information structurée et

stockée dans les bases de données électroniques et la connaissance tacite stockée dans les esprits des individus de l'entreprise et les processus d'organisation.

### **9.3. Le partage des connaissances :**

Le partage des connaissances est « le processus d'échange des connaissances entre les individus dans l'entreprise, c'est une interaction bilatérale » (Rossion, 2008, p 50). L'entreprise doit implanter une culture qui favorise ce partage des connaissances. La communauté de pratique est une méthode dans laquelle la connaissance est partagée parfaitement dans le groupe. Le partage de connaissances comprend aussi le transfert de connaissances qui est une interaction unilatérale.

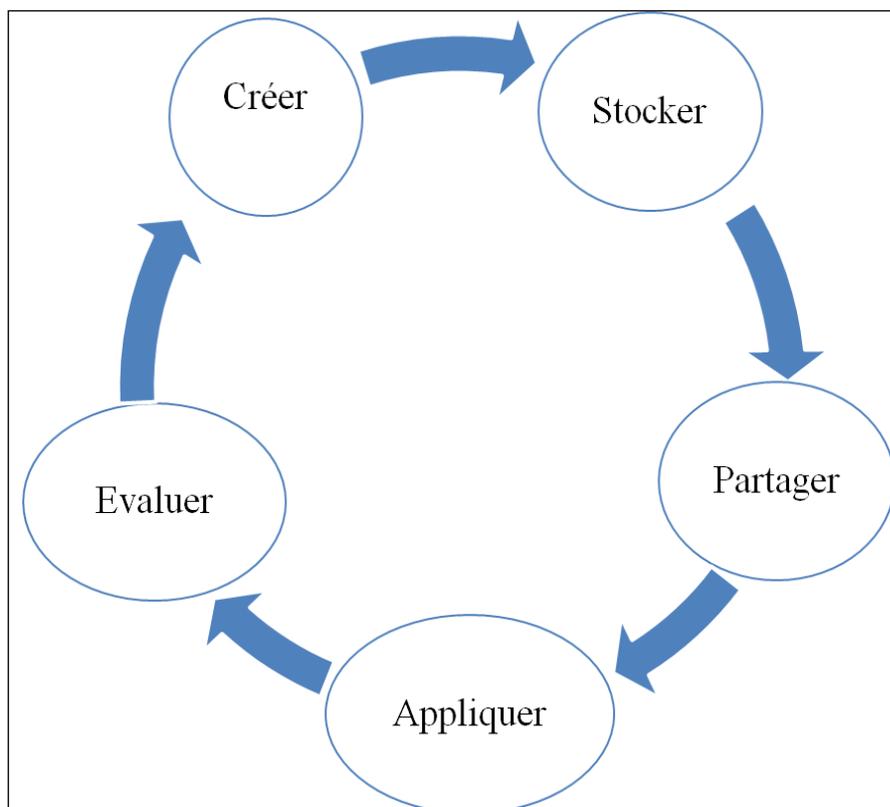
### **9.4. L'application des connaissances :**

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions (Hsia et al, 2006, p 15) et aussi pour acquérir l'avantage compétitif (Sammour et al, 2008, p 469).

### **9.5. L'évaluation des connaissances :**

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et précis aux situations définies (Sammour et al, 2008, p 469).

Ces processus ne représentent pas un ensemble monolithique, mais un ensemble interconnecté et entrelacé. Nous pouvons résumer ces processus dans la figure suivante :



**Figure n° 1.4 : Les processus du management des connaissances**  
(Source propre)

### **Conclusion :**

La connaissance est un nouveau concept dans la littérature du management qui est traité par les théories managériales et économiques. C'est une notion large et abstraite, elle est l'objet du management des connaissances et elle se définit comme « une croyance personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu de prendre une mesure efficace », ou « une information traitée de manière significative ». Elle est intangible, difficile à mesurer et avoir une puissance extraordinaire.

La distinction la plus utilisée dans la classification des connaissances est celle entre la connaissance tacite (qui est non articulée, difficile à formaliser et à partager dans l'organisation) et la connaissance explicite (qui est articulée, formalisée et partagée facilement dans l'organisation). Une autre distinction c'est entre la connaissance individuelle et collective.

Le management des connaissances est le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans l'organisation afin d'améliorer leur performance.

**CHAPITRE II : LE  
MANAGEMENT  
STRATEGIQUE DES  
CONNAISSANCES**

### **Introduction :**

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

Ce management stratégique des connaissances est divisé en trois parties (ou trois étapes) :

La première partie est la gestion des processus de création et d'acquisition des connaissances. L'organisation crée la connaissance par l'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite qui constitue la spirale de la connaissance. Cette spirale peut se monter à partir du niveau individuel jusqu'au niveau collectif, organisationnel et interorganisationnel.

En outre l'organisation acquise la connaissance par l'apprentissage organisationnel qui est un phénomène collectif et qui suppose l'acquisition collective des connaissances.

La connaissance créée est stockée dans la mémoire organisationnelle représentée généralement par la routine organisationnelle.

La communauté de pratique est une nouvelle forme d'organisation qui se dessine actuellement dans les organisations à fort contenu intellectuel. Elle regroupe des individus de façon informelle ayant en commun un domaine de spécialisation précis pour le but de partager les connaissances. Ainsi, le BA fourni un espace qui favorise ce partage.

Enfin, l'organisation doit soutenir les processus du management des connaissances en introduisant et en cultivant les facteurs personnels et organisationnels qui stimule ces processus.

SECTION 01 : Les processus de création et d'acquisition des connaissances

1. Les processus de création des connaissances : le modèle SECI (la spirale de connaissance) :

Nonaka a formalisé un modèle en spirale pour rassembler les dimensions épistémologiques et ontologiques de la création des connaissances en identifiant quatre modes de création et de transfert de connaissances. Il part de l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des différentes interactions entre la connaissance tacite et explicite. L'interaction sociale entre les individus fournit une dimension ontologique à l'expansion de la connaissance (Voir la figure n° 2.1)

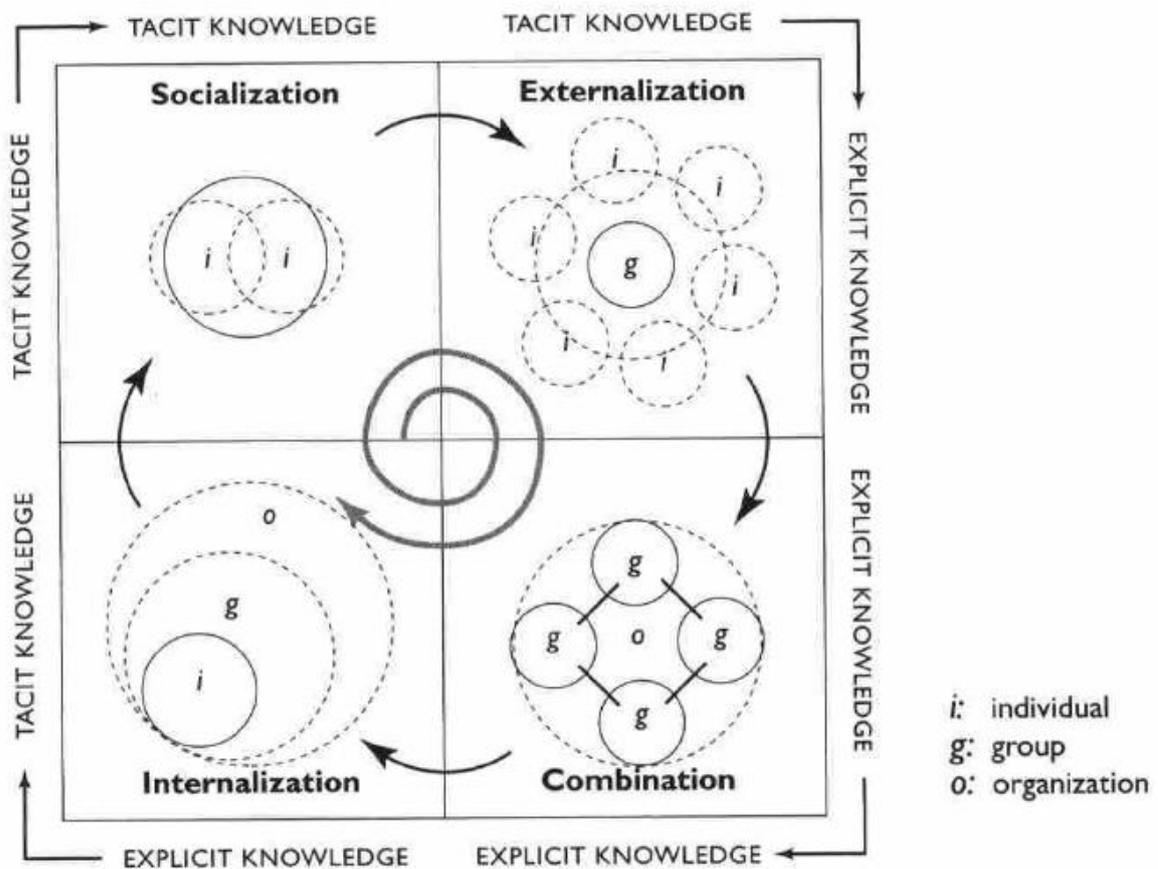


Figure n° 2.1 : Le modèle SECI de création des connaissances

(Nonaka et Konno, 1998, p 43)

### **1.1. Les processus de SECI : quatre modes de conversion de la connaissance :**

L'organisation crée la connaissance par les interactions entre la connaissance tacite et explicite. Ces interactions sont appelées la « conversion de la connaissance ».

Les quatre modes de conversion de connaissances sont :

- 1- Socialisation : de la connaissance tacite à la connaissance tacite.
- 2- Externalisation : de la connaissance tacite à la connaissance explicite.
- 3- Combinaison : de la connaissance explicite à la connaissance explicite.
- 4- Internalisation : de la connaissance explicite à la connaissance tacite (Nonaka, 1994, p 18).

#### **1.1.1. La socialisation :**

La socialisation est le processus de convertir la nouvelle connaissance tacite en connaissance tacite à travers le partage d'expérience entre les individus. Puisque la connaissance tacite est difficile à formaliser, elle peut être acquise seulement par le partage d'expérience. La socialisation se produit typiquement dans l'apprentissage traditionnel où les apprentis apprennent la connaissance tacite nécessaire dans leur métier par l'expérience plutôt que les manuels. La socialisation peut également se produire lors des réunions sociales informelles en dehors du lieu de travail où la connaissance tacite telle que la vision, les modèles mentaux et la confiance mutuelle peut être créées et partagées. La socialisation se produit aussi au-delà des frontières de l'organisation. Les organisations souvent acquièrent et tirent profit de la connaissance tacite incluse dans les clients ou les fournisseurs par l'interaction avec eux.

#### **1.1.2. L'externalisation :**

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

Par exemple : le cercle de contrôle de qualité qui permet à des employés d'apporter des améliorations sur les processus de fabrication en articulant la connaissance tacite accumulée pendant des années sur le travail. La conversion réussite de la

connaissance tacite en connaissance explicite dépend de l'utilisation séquentielle de la métaphore, de l'analogie et du modèle (Nonaka et al, 2000, p 09).

### **1.1.3. La combinaison :**

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

Par exemple le dirigeant financier d'une organisation collecte des informations dans un contexte pour rédiger un rapport financier. Ce rapport est une nouvelle connaissance dans le sens qu'il synthétise beaucoup de connaissances provenant de sources multiples (Nonaka, 2000, p 44).

### **1.1.4. L'internalisation :**

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

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

La connaissance explicite peut être également incorporée par les simulations ou les expériences qui provoquent l'apprentissage en faisant. Quand les connaissances

sont internalisées pour devenir une partie de la base de connaissances tacites des individus sous forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique, elles deviennent des actifs précieux (de grande valeur).

Cette connaissances tacites accumulées au niveau individuel peut alors placer d'une nouvelle spirale de création de la connaissance quand-t-elle est partagée avec d'autres par la socialisation (Nonaka et al, 2000, p 10).

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

### **1.2. La création des connaissances organisationnelles :**

La création des connaissances organisationnelles à la différence de la création des connaissances individuelles a lieu quand chacun des quatre modes de création de connaissances sont [allier à l'organisation (organization-ally)] gérés pour former un cycle continu. Ce cycle est formé par une série de décalages entre les différents modes de conversion de la connaissance. Il y a divers « déclenchements » qui induisent ces décalages entre les différents modes de conversion de la connaissance. D'abord, la mode de socialisation commence habituellement par la création d'une « équipe » ou d'un « champ » de l'interaction.

Ce champ facilite le partage des expériences et des perspectives des membres. En second lieu, l'externalisation est déclenchée par les ronds successifs du « dialogue ». Dans ce dialogue, l'utilisation sophistiquée des « métaphores » peut être employée pour permettre à des membres de l'équipe d'articuler leurs propres perspectives et d'indiquer de ce fait la connaissance tacite cachée qu'elle est autrement difficile à communiquer. Le mode de combinaison est facilité par des déclenchements tels de l'organisation et la « documentation » de la connaissance existante (Nonaka, 1994, p 19-20).

Le mode d'internalisation peut déclencher par un processus de l'apprentissage en faisant (Learning-by-doing). Les interactions entre la connaissance tacite et explicite tendront à devenir plus grandes et plus rapides pendant que plus d'acteurs dans et autour de l'organisation deviennent impliqués.

Ainsi, la création des connaissances organisationnelles peut être considérée comme un processus en spirale ascendant, commençant par le niveau individuel jusqu'au niveau collectif (groupe), et puis le niveau organisationnel, atteignant parfois hors de l'organisation, le niveau interorganisationnel (voir la figure n° 2.2).

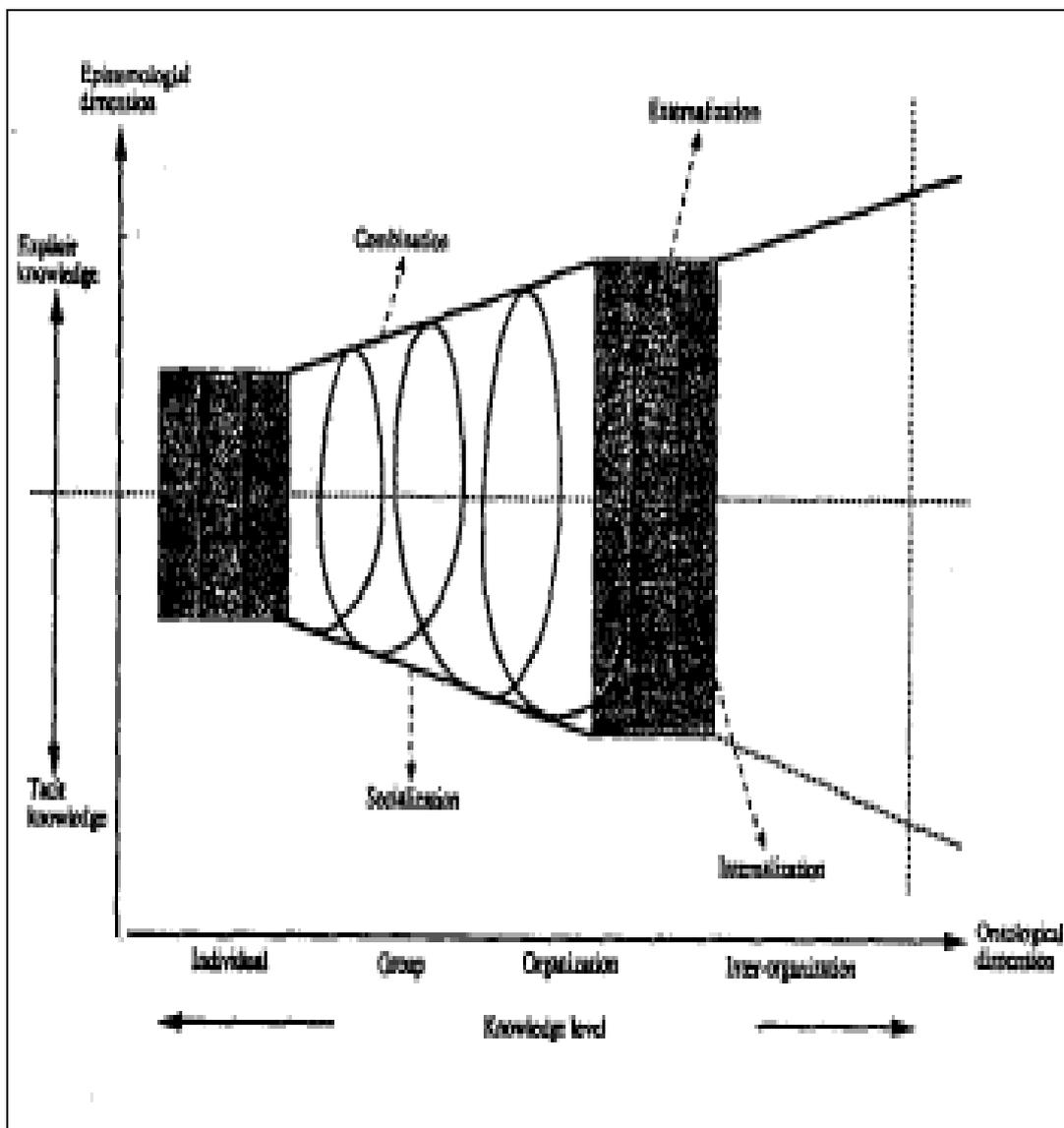


Figure n° 2.2 : La spirale de la création des connaissances organisationnelles

(Nonaka, 1994, p 20)

### 2. Les processus d'acquisition des connaissances :

La connaissance est acquise essentiellement par l'apprentissage organisationnel.

#### 2.1. L'apprentissage organisationnel :

##### 2.1.1. Définition de l'apprentissage :

Le concept d'apprentissage a une longue histoire, mais depuis une trentaine d'années, ce concept est devenu de plus en plus important dans les sciences du gestion et surtout dans le domaine du management des connaissances parce que la connaissance se crée et se développe par l'apprentissage.

Généralement, l'apprentissage c'est « l'acquisition des nouvelles connaissances » ou c'est « le processus par lequel un individu apprend c'est-à-dire acquiert de nouvelles connaissances ». Le terme apprentissage recouvre à la fois la notion de produit et de processus (Fillol, 2004, p 34).

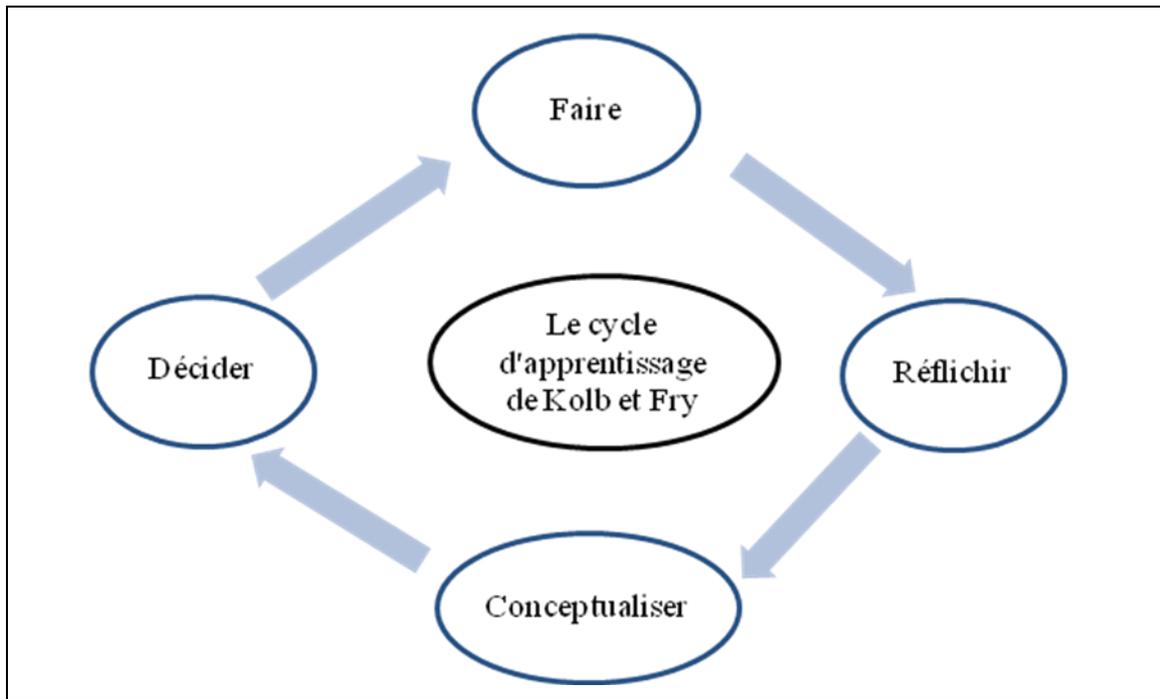
D'après Garvin, il n'y a pas une définition précise de l'apprentissage, pour certains, le changement du comportement est nécessaire pour l'apprentissage, pour les autres, il suffit d'épouser de nouvelles manières de penser. L'apprentissage est une caractéristique universelle de l'être humain, et les personnes ne suspendent pas leurs capacités à apprendre quand elles arrivent au travail (Dupuichi-Rabasse, 2002, p 63-64).

##### 2.1.2. Le cycle d'apprentissage :

Kolb et Fry ont travaillé sur la roue de l'apprentissage. Cette roue est sous forme d'un cycle continu et que le processus se répète constamment (voir la figure n° 2.3). C'est :

Faire → Réfléchir → Conceptualiser → Décider → (Re) Faire.

Ce cycle est commencé par une expérience concrète suivi par des observations et des réflexions qui mènent à la formation des concepts et des généralisations, qui conduisent à une hypothèse qui sera examinée dans les futures actions, qui mène encore alternativement à des nouvelles connaissances (Dupuichi-Rabasse, 2002, p 65).

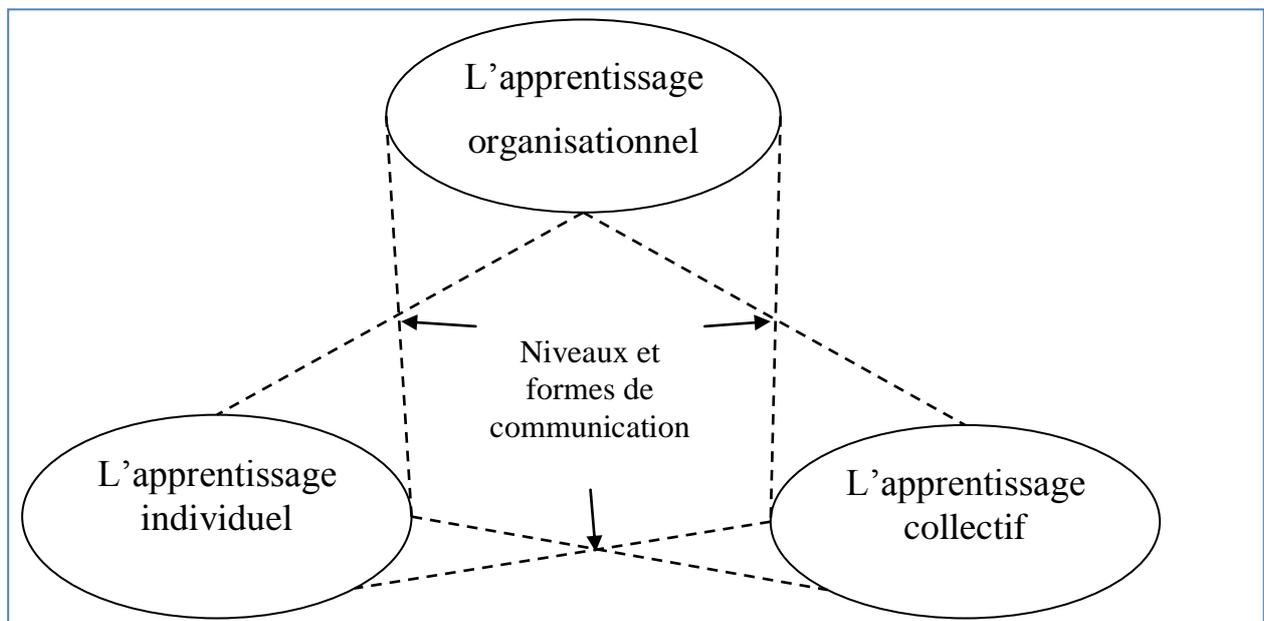


**Figure n° 2.3 : Cycle d'apprentissage de Kolb et Fry (1975)**

(Dupuichi-Rabasse, 2002, p 65)

### 2.1.3. Les niveaux d'apprentissage :

L'apprentissage peut s'opérer à trois niveaux au sein de l'organisation (voir la figure n° 2.4).



**Figure 2.4 : Les niveaux d'apprentissage**

(Hosley et al, 1994, p 07)

### **2.1.3.1. L'apprentissage individuel :**

L'apprentissage individuel est le processus par lequel un individu apprend, c'est-à-dire acquiert de nouvelles connaissances, notamment par les types de formations ou l'expérience (Fillol, 2004, p 34).

Pour Piaget (1959), l'apprentissage implique une modification des représentations mentales de l'individu. Il définit deux processus différents d'apprentissage : l'assimilation et l'accommodation.

Le processus d'assimilation caractérise l'intégration d'une information et l'enrichissement des schémas de pensée sans les remettre en cause.

A l'inverse, l'accommodation est un processus de développement de l'intelligence, un changement des modèles mentaux et des connaissances déjà acquises afin d'intégrer la nouvelle donnée.

### **2.1.3.2. L'apprentissage collectif :**

L'apprentissage collectif désigne les apprentissages que les individus effectuent par le groupe de travail, souvent à l'occasion des activités réalisées en équipe de manière coopérative ou collaborative.

La somme des compétences individuelles ne forme pas la compétence collective, elles ont à s'articuler autour d'un projet commun, d'une culture commune. Le rôle de l'encadrement est fondamental, il n'est plus là pour prescrire, mais pour accompagner et faciliter.

### **2.1.3.3. L'apprentissage organisationnel :**

L'apprentissage organisationnel désigne une organisation qui apprend en mémorisant les connaissances, les résultats, les expériences et les acquis de ses activités à travers ceux de ses salariés. Elle les rend disponibles (Fernagu Oudet, 2006, p 70).

Puisque c'est l'apprentissage organisationnel qui nous intéresse, nous allons traiter profondément.

### 2.1.4. La nécessité de l'apprentissage organisationnel :

Les recherches consacrées à l'apprentissage organisationnel ont connu une augmentation considérable au cours des dernières années. Nous pouvons citer quelques raisons qui expliquent ce phénomène :

1. Les changements rapides imposés par l'environnement obligent les organisations à remettre en cause leur fonctionnement et à s'interroger sur les moyens d'acquérir de nouveaux modes d'apprentissage rapide et efficace.
2. La place prise par les connaissances et les ressources internes dans l'explication de la compétitivité des organisations conduit celles-ci à approfondir leurs mécanismes de création, de diffusion et de mémorisation de leurs connaissances (Hefer et al, 2002, p 391).

### 2.1.5. Définition de l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage organisationnel est un concept étudié par plusieurs domaines, tels que la psychologie, la sociologie et le management. Ces différentes approches montrent la complexité de ce concept. Le tableau suivant présente les principales définitions concernant l'apprentissage organisationnel :

Auteurs	Définitions
Chris Argyris (1977)	« L'apprentissage organisationnel est le processus de détection et de correction des erreurs » (Garvin, 2000, p 103).
Argyris et Schön (1978)	« Une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quelque sorte le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques et pratiques » (Argyris et Schön, 2002, p 24).
Fiol et Lyles (1985)	« L'apprentissage organisationnel recouvre le processus d'amélioration du fonctionnement grâce à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension » (Hosley et al, 1994, p 05).

Levitt et March (1988)	« On considère que les organisations apprennent lorsqu'elles intègrent les conséquences de l'histoire aux procédures qui guident leurs comportements » (Garvin, 2000, p 103).
Ray Stata (1989)	« L'apprentissage organisationnel se produit grâce à la mise en commun des visions, des connaissances et des schémas mentaux... [et] se construit sur la connaissance et l'expérience passée, c'est-à-dire sur la mémoire » (Garvin, 2000, p 103).
Senge (1990)	Dans une organisation apprenante, les individus améliorent sans cesse leurs capacités à créer les résultats désirés, de nouvelles façons de penser surgissent et se développent continuellement, la vision collective accorde une marge de liberté importante, et les individus apprennent sans cesse comment mieux apprendre ensemble » (Fillol, 2006, p 05).
Huber (1991)	« L'apprentissage organisationnel est une entité apprend si la gamme de ses comportements potentiels est modifiée grâce à son traitement de l'information » (Garvin, 2000, p 103).
Koenig (1994)	« L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situation elles-mêmes » (Koenig, 2006, p 297).

**Tableau n° 2.1 : Définitions de l'apprentissage organisationnel**

### **2.1.6. Les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel :**

A partir de ces définitions, nous pouvons tirer quelques caractéristiques de l'apprentissage organisationnel :

#### **2.1.6.1. Un phénomène collectif :**

L'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition des connaissances, même s'elle est strictement individuelle, a des

effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres (c'est-à-dire modifie le comportement de l'entité). Donc l'apprentissage organisationnel :

1. Croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites parce que le déroulement de celle-ci élargit l'éventail des comportements possibles ;
2. Augmente en fonction de nombre d'entité qui, au sein de l'organisation, ont acquis une compétence nouvelle et la jugent utile ;
3. Augmente en fonction du nombre d'entité qui comprennent de la même manière les diverses interprétations produites (Koenig, 2006, p 298).

### **2.1.6.2. Divers modes d'acquisition des connaissances collectives :**

Les connaissances peuvent être innées, transférées, acquises ou développées au sein de l'organisation, parfois désappris.

- Les connaissances innées proviennent des fondateurs des organisations et des pratiques institutionnalisées qui sont adoptées par l'organisation lors de sa naissance.
- Nous pouvons acquérir les connaissances à travers l'apprentissage par le transfert ou par imitations des pratiques d'autres organisations.
- Les connaissances intégrées dans les routines organisationnelles sont source d'inertie et de résistance aux changements.
- Désapprendre pour mieux changer peut se révéler aussi important qu'apprendre (Tarondeau, 1998, p 33-35).

### **2.1.6.3. Un processus dynamique :**

L'apprentissage organisationnel est un processus dynamique qui permet à l'organisation de s'approprier des nouvelles connaissances créées par les individus. En effet, les connaissances sont créées par les individus, et par contre, l'organisation ne peut pas créer des connaissances sans individus. Donc, l'apprentissage organisationnel est considéré comme un processus organisationnel qui amplifie les connaissances créées par les individus et les cristallisées comme un élément du réseau de connaissances de l'organisation (Tarondeau, 1998, p 37-38).

Nombreuses études ont montré que seulement les individus peuvent apprendre, alors que d'autres (la minorité) adoptent une vision plus sociologique, disent que les organisations sont des systèmes qui peuvent également apprendre.

Cependant, le point le plus évident dans le domaine du management est que l'apprentissage organisationnel est une étiquette appliquée à un ensemble des phénomènes organisationnels que nous pouvons considérer en tant que « changement pour le meilleur ». Par exemple, quelques auteurs ont décrit les phénomènes suivants comme un apprentissage organisationnel :

1. la formation et le développement.
2. La réduction des routines défensives.
3. Un système d'apprentissage total : où « les activités de l'organisation sont contrôlées régulièrement pour fournir la rétroaction qui est utilisée comme une base pour apprendre comment améliorer la performance.
4. Le management d'innovation.
5. Augmentation de la capacité d'une organisation de prendre une mesure efficace (Dunphy et al, 1997, p 233).

### **2.1.7. Les types d'apprentissage organisationnel :**

Il existe plusieurs classifications de l'apprentissage organisationnel, nous allons relever quelques types.

#### **2.1.7.1. L'apprentissage cognitif et comportemental :**

**a. L'apprentissage cognitif :** se traduit par une modification des perceptions, des représentations, des modèles de raisonnement, en pratique la façon dont on perçoit l'environnement de l'organisation.

**b. L'apprentissage comportemental :** repose sur le changement des procédures, des routines organisationnelles, en pratique les méthodes de travail et de fonctionnement de l'organisation.

L'apprentissage cognitif est considéré comme précédent de l'apprentissage comportemental, dans la mesure où le changement de perceptions serait la condition nécessaire au changement du comportement. Les perceptives cognitives

et comportementales de l'apprentissage sont plus interdépendantes que séquentielles. Dans une organisation, les managers décident en fonction de ses perceptions mais apprennent aussi à partir des conséquences de ses actions et expérimentations. Il existe donc une interaction entre les aspects cognitifs et comportementaux de l'apprentissage (Voir la figure n° 2.5)

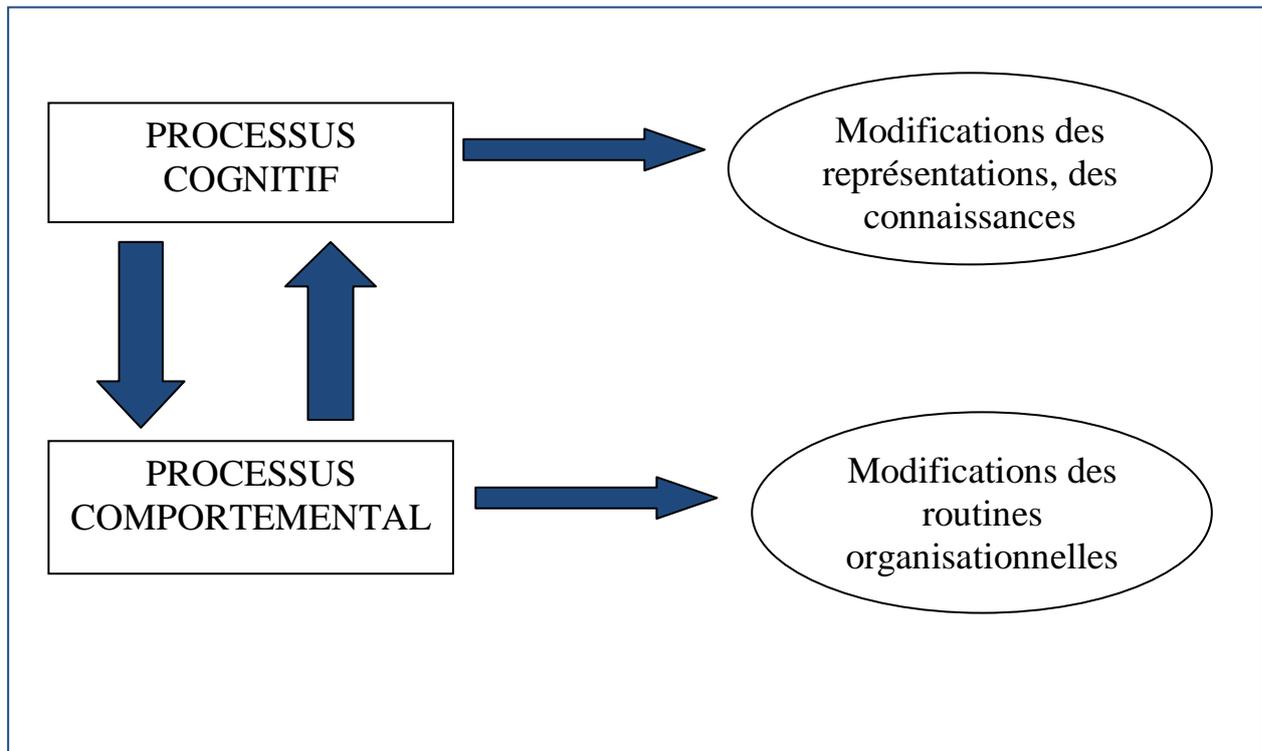


Figure n° 2.5 : Processus cognitif et comportemental

(Hefer et al, 2002, p 397)

### 2.1.7.2. L'apprentissage par la pratique et l'apprentissage par l'utilisation des technologies d'information et de communication :

#### a. L'apprentissage par la pratique (en faisant) : Learning by doing

Se traduit par une amélioration des performances des travailleurs et une augmentation de la productivité.

#### b. L'apprentissage par l'utilisation des TIC (Learning by using) :

Il s'agit des développements technologiques qui se produisent au cours de l'utilisation (Boutelitane, 2005, p 118).

**2.7.1.3. L'apprentissage traditionnel et l'apprentissage expérientiel :**

**a. L'apprentissage traditionnel :** s'opère lorsque l'individu assiste à des évènements.

**b. L'apprentissage expérientiel :** s'opère quand l'individu vit une expérience, plutôt qu'assiste à des évènements. Tous les sens sont concernés. L'individu est affectivement impliqué.

Le tableau ci-dessous répertorie les différences entre l'apprentissage traditionnel et l'apprentissage expérientiel réalisé par Eitington.

<b>Éléments</b>	<b>Apprentissage organisationnel</b>	<b>Apprentissage expérientiel</b>
<b>Unité apprenante</b>	L'individu	Le groupe et l'individu
<b>Acquisitions centrées sur</b>	Le contenu	Le contenu et le processus
<b>Rôle de participant</b>	Ecouter, apprendre par cœur, réussir des examens, rôle passif plutôt qu'actif	Participer, s'impliquer, interagir, rôle extrêmement actif
<b>Climat d'apprentissage</b>	Formel, inhibant, soulignant le statut des personnes en présence	Informel, détendu, encourageant, effaçant l'importance du statut
<b>Degré de transfert des acquisitions au contexte professionnel</b>	Généralement faible ou incertain	Moyen à élevé pour la plupart des participants

**Tableau n° 2.2 : La différence entre l'apprentissage traditionnel et l'apprentissage expérientiel (Anciaux, 1995, p 92)**

### 2.7.1.4. L'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif :

**a. L'apprentissage adaptatif :** c'est l'apprentissage qui s'effectue suivant les événements qui confrontent les individus ou l'organisation. Cet apprentissage se base sur l'imitation des meilleurs pratiques des autres.

**b. L'apprentissage génératif :** se base sur l'innovation et la création des nouvelles connaissances (Senge, 2004, p 14-20).

### 2.1.7.5. L'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucle :

**a. L'apprentissage à simple boucle :** correspond à une modification mineure des schémas des règles existantes de court terme qui se déroule dans le cadre des règles existantes. C'est un apprentissage d'amélioration qui ne remet pas en cause les modèles de raisonnement (Hefer et al, 2002, p 397).

Cet apprentissage se rencontre lorsque les membres de l'organisation effectuent des attributions, portent des jugements et défendent leurs points de vue sans expliciter leurs raisonnements, sans vérifier le bien-fondé des attributions émises ou des évaluations qu'ils ont faites.

En tant que système intelligent, l'organisation doit :

- Être capable de sentir, de suivre et d'explorer des aspects significatifs de son milieu environnant.
- Pouvoir associer l'information obtenue aux paramètres de fonctionnement qui guident son comportement.
- Pouvoir détecter les déviations significatives à ces derniers.
- Être en mesure d'amorcer les corrections nécessaires pour remédier aux écarts (Van Wassenhove, 2004, p 79).

En revanche, D'après Argyris et Schön « l'apprentissage à simple boucle » est un frein à l'efficacité et surtout au changement (Mousli, 2008, p 89).

**b. L'apprentissage à double boucle :** suppose une modification des modèles de raisonnement et des cadres d'interprétation. C'est un apprentissage plus stratégique qui constitue une rupture par rapport aux connaissances existantes dans l'organisation. C'est un processus de création de connaissances et sources

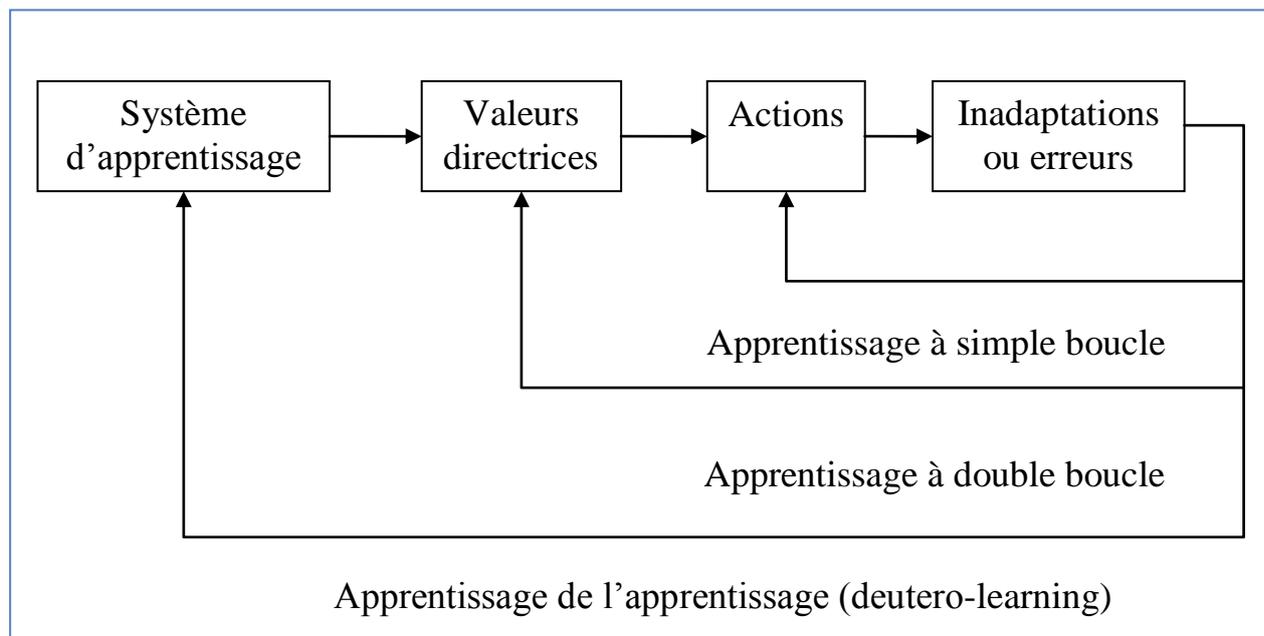
potentielles d'avantage compétitif pour l'organisation apprenante (Hefer et al, 2002, p 398). Le tableau suivant montre la différence entre l'apprentissage à simple boucle et à double boucle.

Apprentissage à simple boucle	Apprentissage à double boucle
Modèles existants.	Nouveaux modèles mentaux.
Adaptation de comportement.	Changement cognitif.
Opérationnel.	Stratégique.
Routinier.	Non routinier.
Comment ?	Pourquoi ?
Améliore l'existant.	Source D'avantage compétitif.
Contexte Stable.	Contexte instable, ambigu.
Renforce l'organisation existante.	Suscite le changement d'organisation.

**Tableau n° 2.3 : La différence entre l'apprentissage à simple boucle et à double boucle (Hefer et al, 2002, p 398)**

### c. L'apprentissage à triple boucle :

En plus de ces deux types, Argyris et Schön ont donné un nouveau type d'apprentissage qui se réfère à l'apprentissage de l'apprentissage ou *deutero-learning* (apprentissage au second degré) qui se caractérise par le fait que l'organisation « se penche » sur elle-même pour diagnostiquer les obstacles à l'apprentissage (autocensure, conformisme, attitudes, défensives, sacralisation de la hiérarchie, rétention d'information,...), conduisant ainsi à réexaminer ses valeurs fondamentales en tenant de dépasser les blocages habituels pour redéfinir le sens donné à l'action (recadrage).

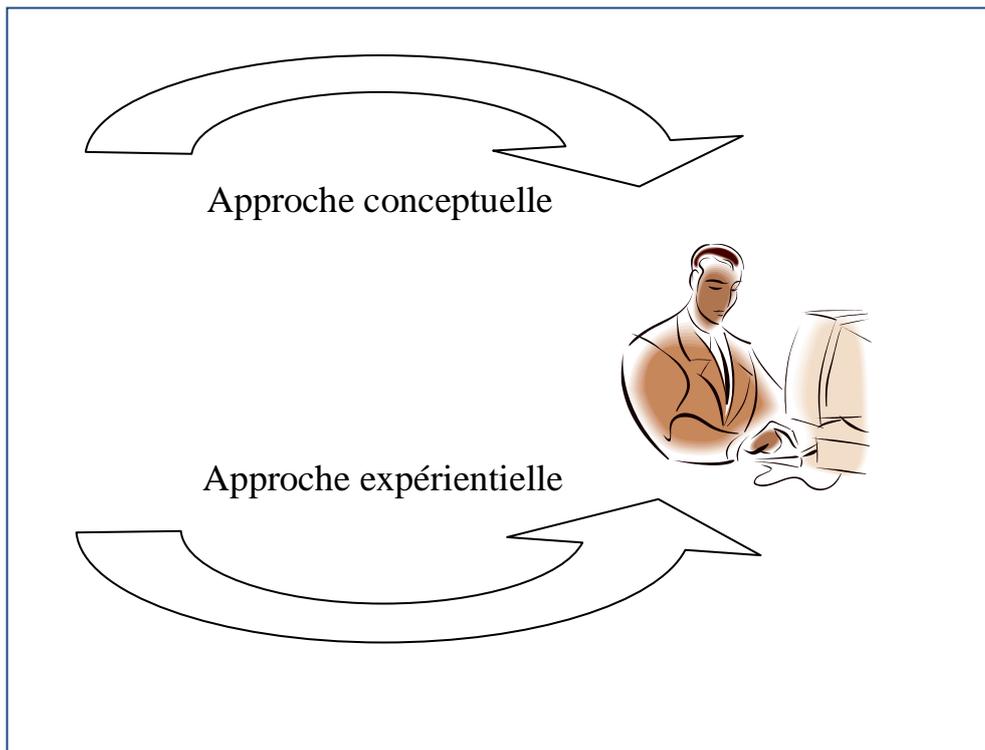


**Figure n° 2.6 : Les trois niveaux d'apprentissage**

(Pesqueux, 2004, p 21)

### **2.1.8. La double approche de l'apprentissage :**

Anciaux a défini double approche de l'apprentissage (voir la figure n° 2.7). La première c'est l'approche conceptuelle qui crée du sens à partir de multiple sources tels que les réunions. Et la deuxième c'est l'approche expérientielle qui fait vivre le sens à travers l'expérimentation.



**Figure n° 2.7 : La double approche de l'apprentissage (Anciaux, 1995, p 187)**

## **2.2. L'organisation apprenante :**

### **2.2.1. L'émergence de l'organisation apprenante :**

L'organisation est un système ouvert. Chaque organisation devrait être face aux différentes variables situationnelles, (changements environnementaux et technologiques). C'est le rôle du management d'adapter la structure de leur organisation aux éventualités qu'elle fait face.

Etant donné que l'environnement dans lequel les organisations fonctionnent a connu un changement rapide des technologies montre que la source primaire de l'avantage compétitif est concentrée sur la création de nouvelles connaissances qui mène à l'innovation continue.

Le management aujourd'hui porte sur l'organisation décentralisés et les structures basées sur les équipes flexibles qui permettre aux individus de découvrir et apprendre ensemble, pour générer l'innovation et faire face au changement organisationnel. L'apprentissage organisationnel est une partie de l'organisation

apprenante qui est un système d'apprentissage participatif qui se base sur l'échange des connaissances (West, 1994, p 30-31).

### 2.2.2. Définition de l'organisation apprenante :

La notion de l'organisation apprenante est apparue au début des années 90 dans la littérature du management stratégique. « La cinquième discipline » de Peter Senge est le livre précurseur dans ce domaine.

Il existe plusieurs définitions que nous avons résumées dans le tableau suivant :

Auteurs	Définitions de l'organisation apprenante
Senge (1990)	« Une organisation où les individus améliorent constamment leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où les nouveaux modèles communicatifs sont encouragés, où on laisse libre cours à l'aspiration collective et où les individus apprennent régulièrement à apprendre ensemble ».
Garvin (1997)	« Une organisation capable de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, de modifier son comportement en fonction de nouvelles connaissances et de perspicacités ».*
Rowden (2001)	« Une organisation dans laquelle chacun est engagé à résoudre des problèmes, permettant à l'organisation constamment d'expérimenter, de changer et de s'améliorer, et d'augmenter sa capacité de se développer, d'apprendre et de réaliser sont but ».
Lewis (2002)	« Une organisation dans laquelle les employés sont constamment acquérant et partageant de nouvelles connaissances et sont disposés à appliquer cette connaissance en prenant des décisions ou en effectuant leurs tâches ».
Moilanen (2005)	« Une organisation consciemment gérée avec l'apprentissage comme composant essentiel dans ses valeurs, visions et buts aussi bien que ses opérations quotidiennes et leurs évaluations ».

Nevis et al (2005)	« Une organisation qui incorpore une capacité continue et augmentée d'apprentissage, de s'adaptation et de changement. Ses valeurs, politiques, pratiques, systèmes et structures soutiennent et accélèrent l'apprentissage pour tous les employés ».
--------------------	---

**Tableau n° 2.4 : Définitions de l'organisation apprenante**

(Jamali et Sidani, 2008, p 60), \* (Fernagu Oudet, 2006, p 71)

Nous remarquons que la majorité des définitions se basent sur l'apprentissage organisationnel comme un processus d'acquisition et de création des connaissances.

L'organisation apprenante est souvent mise en relation avec la stratégie, l'innovation et le changement. Mais avant tout, c'est un esprit, une culture et un acquis social de l'organisation.

### **2.2.3. Les caractéristiques de l'organisation apprenante :**

Jamali et Sidani ont défini sept caractéristiques les plus mentionnées dans la littérature qui sont :

1. Le leadership ;
2. La stratégie d'apprentissage ;
3. L'élaboration d'une politique participative ;
4. La structure flexible ;
5. Le climat d'apprentissage ;
6. Les opportunités d'apprentissage ;
7. La récompense pour l'apprentissage (Jamali et Sidani, 2008, p 62).

### **2.2.4. Les disciplines de l'organisation apprenante :**

Peter Senge a défini cinq disciplines liées à l'organisation apprenante qui sont : la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, l'apprentissage en équipe, la vision partagée et la pensée systémique.

- 1. La maîtrise personnelle :** se rapporte à l'apprentissage individuel.

**2. Le modèle mental :** c'est un cadre pour les processus cognitifs de notre esprit. En d'autres termes, il détermine comment nous pensons et agissons.

Les modèles mentaux sont souvent basés sur nos éducations, traditions, cultures et nos valeurs.

**3. L'apprentissage en équipe :** est le processus d'aligner et de développer la capacité d'une équipe de créer les résultats que les membres désirent vraiment.

**4. La vision partagée :** dans une équipe (ou organisation), la vision partagée doit être établie à partir des différentes visions de ses membres, et la vision doit être créée par l'interaction avec les autres membres de l'équipe (ou l'organisation).

**5. La pensée systémique :** provient de la croyance de Senge que la poursuite de la logique et de la rationalité démontrées dans des approches « mécaniques » et par étapes à la pensée et la résolution des problèmes ne sont plus suffisantes.

Afin de comprendre la source de, et des solutions, à de tels problèmes, la pensée linéaire et mécaniste doit mener à la penser non linéaire et organique, généralement désigné sous le nom de la pensée systémique.

Ces cinq disciplines de Senge sont des composants d'une totalité. Il est inefficace de traiter une et laisser les autres. Il est important d'incarner ces disciplines dans une vision de l'organisation apprenante qui évalue la connaissance qu'elle tient et des manières desquelles cette connaissance est utilisée pour transformer l'organisation et leurs employés. C'est une situation de gain pour tous. Les employés deviennent motivés, récompensés et satisfaits ; et l'organisation se développe et réussit (Baines, 1997, p 204-206).

### **2.2.5. Les obstacles de l'apprentissage :**

Peter Senge a recensé les obstacles de l'apprentissage qui se trouvent dans les organisations :

1. Les individus sont fidèles à leurs fonctions, s'identifient à elles, mais ne se sentent pas responsables des résultats produits par l'effort combiné de tous.

2. La fausse « proactivité » : on réagit à l'évènement extérieur. La vraie proactivité consiste à observer dans quelle mesure nous sommes responsables de nos propres problèmes.
3. On ne voit pas venir les menaces ou les dérivés graduels. On n'identifie pas les évolutions lentes.
4. La fixation sur les évènements : vente de mois, licenciements...etc.
5. L'illusoire apprentissage par l'expérience parce que nous ne connaissons que rarement les conséquences des actes les plus importants qui sont souvent supportées par une autre partie du système.
6. Le mythe de l'équipe de direction : la cohésion est souvent apparente. En réalité, chacun pense à son propre territoire. La plupart des équipes de managers ne peuvent maintenir leurs cohésions lorsque la pression augmente (Brilman, 2003, p 458).

### **2.2.6. Les principes de l'apprentissage efficace :**

Morey et Francisco ont déterminé six principes de l'apprentissage efficace :

- a. compréhension :
  1. Modèles ou paradigmes mentaux.
  2. La pensée systémique – variation.
- b. Qualifications :
  3. Capacité de contester les prétentions.
  4. Ecouter pour comprendre.
- c. Les processus :
  5. Cycle d'apprentissage.
  6. Enseigner d'autres.

#### **a.1. Compréhension : modèles ou paradigmes mentaux :**

Les individus interprètent les faits et les situations suivants leurs prétentions et expériences. L'apprentissage s'effectue ou s'accélère quand les individus comprennent que leurs croyances sont des produits de leurs prétentions et expériences.

### **a.2. Compréhension : pensée systémique – variation :**

La pensée systémique fournit des outils pour comprendre des systèmes et donne une nouvelle langue pour décrire les résultats. La plupart de la pensée systémique pour l'apprentissage et la compréhension que les événements sont presque toujours les résultats des interactions complexes.

Le principe de la variation est la compréhension que les événements sont toujours le produit des systèmes et aspects aléatoires.

### **b.3. Qualifications : Capacité de contester les prétentions :**

Afin d'apprendre, les individus doivent contester leurs prétentions pour qu'ils puissent voir le monde avec des nouveaux yeux et des nouveaux objectifs.

### **b.4. Qualifications : Ecouter pour comprendre :**

L'apprentissage exige l'écoute pour les individus qui puissent comprendre non seulement les points de vue des autres, mais aussi les prétentions de leurs points de vue.

### **c.5. Processus : Le cycle d'apprentissage :**

L'apprentissage efficace exige un cycle complet d'apprentissage ; l'observation, l'évaluation (réflexion, bonne compréhension), la conception (développer la théorie, la prévision et la vision) et l'application de ces processus.

### **c.6. Enseigner d'autres :**

Ce principe a une grande importance de l'apprentissage efficace dans une organisation. En plus de transfert des nouvelles connaissances pour le récepteur. L'enseignant renforce et internalise l'apprentissage (Morey et Frangioso, 1998, p 309-311).

### SECTION 02 : Les processus de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances

#### 1. La mémoire organisationnelle :

##### 1.1. Définition de la mémoire :

La mémoire humaine (individuelle) se définit comme « une base de connaissances contenant des exemples et des épisodes de travail individuel comme les modèles conceptuels qui permettent aux individus de comprendre leurs tâches (Burstein et Linger, 2003, p 296).

##### 1.2. Définition de la mémoire organisationnelle :

Selon Tarondeau, les organisations apprennent et oublient (Tarondeau, 1998, p 41). Donc, la mémoire organisationnelle est un moyen indispensable pour l'organisation car l'apprentissage organisationnel nécessite cette mémoire afin de faciliter l'accès et la réutilisation des connaissances par les membres de l'organisation pour exécuter leurs tâches (Abel, 2008, p 16).

D'après Schein (1995), la mémoire organisationnelle (ou la mémoire d'entreprise) se définit comme « des moyens par lesquels la connaissance antérieure est appliquée sur les activités actuelles afin de réaliser l'efficacité organisationnelle » (Danskin et al, 2005, p 94). Elle se définit aussi (Van Heijst et al, 1997) comme « une représentation explicite, désincarnée et persistante de la connaissance et de l'information dans une organisation » (Jaime et al, 2005, p 56).

Prax définit la mémoire organisationnelle comme « un capital de connaissances accessible indépendamment des acteurs qui l'ont créé » (Prax, 2003, p 69). Certains auteurs la considère comme un stock de connaissances (Tarondeau, 1998, p 42) parce qu'elle constitue des routines, des règles, des procédures et des structures dans lesquels les expériences et les apprentissages sont stockés. Certains supports sont adaptés au stockage des connaissances explicites, d'autres sont plus propices à la rétention des connaissances tacites (comme les routines) (Prax, 2003, p 70).

**1.3. Les approches de la mémoire organisationnelle :**

Il y a deux approches de la mémoire organisationnelle : L'approche « Contenu » et l'approche « Processus » (voir le tableau n° 2.5).

	<b>Approche « contenu » (Cyert et March, 1963 ; March et Olsen, 1975 ; Levitt et March, 1988)</b>	<b>Approche « processus » (Stein, 1989 ; Walsh et Ungson, 1991)</b>
Définition de la mémoire organisationnelle	Est un stock de connaissances.	Est à la fois un support cognitif et un processus.
Rôle de la mémoire organisationnelle	Stocker les connaissances.	Capitaliser et développer les connaissances.

**Tableau n° 2.5 : Les deux approches de la mémoire organisationnelle**

(Thomassian, p 12)

**1.3.1. L'approche « Contenu » :**

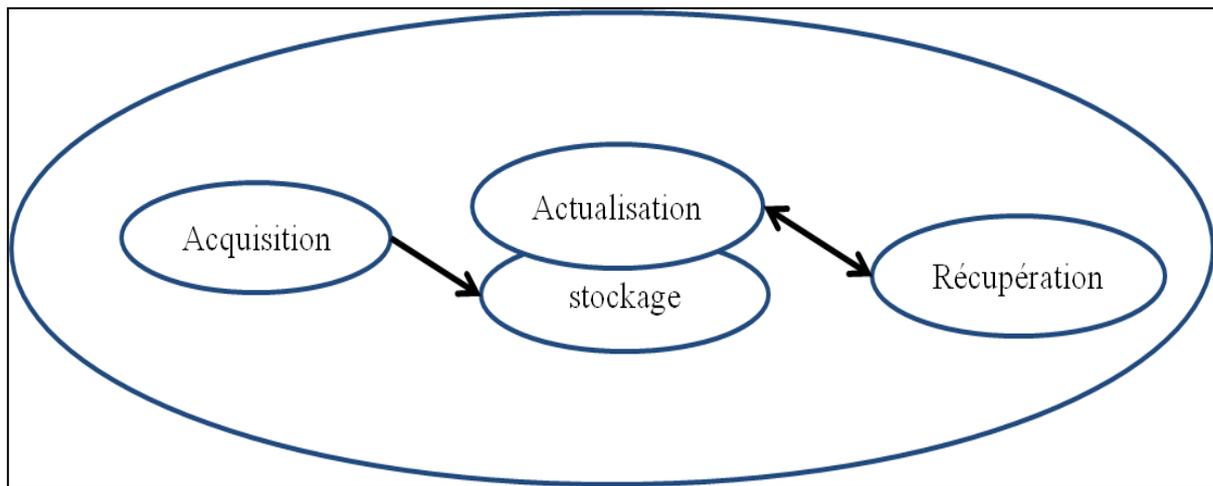
Selon cette approche, la mémoire organisationnelle est définie comme « un stock de connaissances très hétérogène ». Elle s'intéresse aux différents supports sur lesquels les connaissances sont stockées. Le rôle de la mémoire consiste uniquement au stockage des connaissances dans le but d'agir sur les comportements.

**1.3.2. L'approche « Processus » :**

Selon cette approche, la mémoire organisationnelle est considérée à la fois comme un support de connaissances et un processus. Son rôle est devenu comme un « moteur » de création et de stockage des connaissances ou encore « d'agent d'apprentissage » (Thomassian, p 12).

**1.4. Les processus de la mémoire organisationnelle :**

Les processus de la mémoire organisationnelle sont divisés en quatre parties : L'acquisition, le stockage, l'actualisation et la récupération (Voir la figure n° 2.8).



**Figure n° 2.8 : Les processus de la mémoire organisationnelle**

(Danskin et al, 2005, p 94)

**1.4.1. L'acquisition :** la connaissance est acquise intérieurement et extérieurement. Il y a différentes sources d'acquisition des connaissances internes telles que la recherche et développement.

**1.4.2. Le stockage :** trois mécanismes aident au stockage des connaissances. Ces mécanismes sont : les schémas, les manuscrits et les systèmes.

**1.4.2.1. Les schémas :** sont des structures cognitives individuelles qui aident les individus à organiser et traiter les informations.

**1.4.2.2. Les manuscrits :** décrivent l'ordonnancement approprié des événements dans des situations conventionnelles.

**1.4.2.3. Le système :** c'est un ensemble des éléments interrelationnels qui sont reliés directement ou indirectement.

**1.4.3. L'actualisation :** l'actualisation des connaissances est très importante pour l'organisation car si la connaissance n'est pas correctement actualisée, elle peut devenir inutile et mauvaise et parfois trompeuse.

**1.4.4. La récupération :** la récupération des connaissances est l'un des aspects les plus importants de la mémoire organisationnelle. Les individus doivent être motivés afin de rechercher la connaissance, et par conséquent, les managers

doivent récompenser leurs employés afin de partager leurs connaissances. Par exemple, Ernest & Young évalue et récompense leurs employés sur la base de leurs contributions et utilisations des actifs de la connaissance de l'organisation (Danskin et al, 2005, p 95).

### **1.5. Les différents types de la mémoire organisationnelle :**

Il y a des différents types de la mémoire organisationnelle selon les points de vue des chercheurs.

#### **1.5.1. La mémoire déclarative et la mémoire procédurale :**

D'après Tarondeau, il existe la mémoire déclarative et la mémoire procédurale.

**1.5.1.1. La mémoire déclarative :** regroupe les informations et les connaissances explicites. Il s'agit des faits, des propositions ou des événements et que nous pouvons exprimer son contenu dans un langage courant.

**1.5.1.2. La mémoire procédurale :** elle contient des connaissances tacites. Elle stocke les connaissances tacites collectives et les routines (Tarondeau, 1998, p 46).

#### **1.5.2. La mémoire à court terme et la mémoire à long terme :**

Selon Prax, il y a la mémoire à court terme et la mémoire à long terme.

**1.5.2.1. La mémoire à court terme :** rassemblent les instructions nécessaires à l'exécution des tâches courantes et permet de raisonner et comprendre les situations présentes ; elle se régénère avec les changements de situations par l'apprentissage.

**1.5.2.2. La mémoire à long terme :** elle stocke de façon durable les connaissances stables (règles, procédures, routines et structures) (Prax, 2003, p 230).

#### **1.5.3. La mémoire interne et la mémoire externe :**

Selon Dieng et al (1999), il y a la mémoire organisationnelle interne et externe.

**1.5.3.1. La mémoire organisationnelle interne :** se sont les connaissances et les informations internes de l'organisation.

**1.5.3.2. La mémoire organisationnelle externe :** se sont les connaissances et les informations utiles pour l'organisation venant du l'environnement externe (Jaime et al, 2005, p 57).

Le rôle de la mémoire organisationnelle est de fournir la bonne connaissance à la bonne personne au bon moment dans le bon niveau.

### **1.6. Les niveaux de traitement de la mémoire organisationnelle :**

Bounfour a distingué trois niveaux de traitement de la mémoire organisationnelle : le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau organisationnel.

**1.6.1. Le niveau individuel :** renvoi aux connaissances présentes dans le cerveau de l'individu ou sous forme de documents en sa possession.

**1.6.2. Le niveau collectif :** est le résultat de l'interaction entre les mémoires individuelles.

**1.6.3. Le niveau organisationnel :** recouvre la mémoire coordonnée par une personne et à laquelle plusieurs individus ou groupes d'individus contribuent (Bounfour, 1998, p 198).

## **2. La routine organisationnelle :**

Selon Nelson et Winter, les firmes sont conçues comme des ensembles des routines. Le terme routine organisationnelle est utilisé en 1982 de manière flexible. Il désigne les connaissances tacites individuelles, les équipements et les procédures particulières et même les activités d'ensemble de l'organisation. En tant que mémoire, les routines établissent un lien entre le passé et le présent de l'organisation (Lazaric et al, 2002, p 67-68).

### **2.1. Définition de la routine organisationnelle :**

D'après Feldman les routines sont « des structures temporelles qui sont souvent utilisées comme une manière d'accomplir le travail organisationnel », ou encore plus précisément « des modèles répétés de comportement qui sont bornés par des règles et des coutumes et qui ne changent pas d'une interaction à une autre ».

En outre, les routines organisationnelles sont « des actions organisationnelles portées par deux acteurs indépendant ou plus », ou « sont des procédures répétitives qui permettent d'accomplir une tâche » (Teulier, p 02).

**2.2. Les quatre notions de routine dans la littérature :**

Les chercheurs (comme Cyert et March (1969), Nelson et Winter (1982), Dosi, Teece et Winter (1992), Cohen et Bacdayan (1994)) ont traité la notion de routine en deux entrées :

Selon la première entrée, la routine se définit comme « un modèle de comportement ».

La seconde entrée définit la routine comme « une capacité d'apprentissage qui prend une forme différente même que le temps joue un rôle ou pas ».

En plus, Dosi, Teece et Winter différencie entre routine statique et dynamique. « Les routines statiques concernent la capacité de répéter certaines tâches » et « les routines dynamiques sont explicitement tournées vers l'apprentissage ».

Ainsi, Reynaud a proposé un modèle qui combine les doubles distinctions : individuel / organisationnel et statique / dynamique pour dégager les quatre sens de la notion de routine (voir le tableau n° 2.6).

<b>Modèle de comportement</b>  <b>Capacité d'apprentissage</b>	<b>Individuel</b>	<b>Organisationnel</b>
<b>Statique</b>	(I) Compétence ou routines au sens étroit	(II) Procédures et règles empiriques
<b>Dynamique</b>	(III) Capacité individuelle de résolution de problèmes	(IV) Search

**Tableau n° 2.6 : Les quatre notions de routine (Reynaud, 2001, p 13)**

**Cadran I :** Les routines statiques appliquées au niveau individuel ; elles ont le sens de compétence. Elles expriment la capacité d'exécution d'une même tâche et relèvent du *satisficing*. Elles ont aussi une autre propriété ; elles sont des connaissances tacites qui forment un ensemble de dispositifs implicites, qui n'est pas connu comme tel par la personne qui le suit.

**Cadran II :** Les routines statiques au niveau organisationnel ; se sont les procédures et les règles empiriques. Il s'agit des règles de décisions adoptées par l'organisation. Ces routines constituent « la mémoire de l'organisation ».

**Cadran III :** Les routines statiques opérant au niveau individuel ; elles renvoient à la capacité de chaque individu à résoudre de nouveaux problèmes sans remettre en cause une correspondance avec l'apprentissage individuel.

**Cadran VI :** Les modèles de comportement, à la fois dynamiques et opérant au niveau de l'organisation ; elles correspondent au « Search ». Le search désigne d'une part, un comportement de recherche (search behavior) caractérisé par un processus de tâtonnement, composé d'essais et d'erreurs. Et d'une autres part, un processus (qui est le plus souvent intentionnel) qui trouve la meilleure manière de faire des choses. Ce sont les processus délibératifs (deliberative processes) (Reynaud, 2001, p 13-15).

En effet, un groupe de chercheurs (Cohen, Dosi, Egidi, Marengo, Werglien et Winter) se sont réunis à Santa Fe en août 1995 pour donner une définition commune de la notion de routine.

Donc, La routine est une « aptitude à exécuter une action répétée dans le cadre d'un contexte qui a été appris par une organisation, cette action se définit comme une pression vers la sélection ».

### **2.3. Les caractéristiques de la routine organisationnelle :**

A partir de cette définition, nous pouvons dégager quatre points importants :

**2.3.1. L'aptitude :** qui se caractérise par la capacité de générer une action, de guider ou de diriger une séquence d'action.

**2.3.2. Le contexte :** L'exécution n'est possible que dans un contexte organisationnel.

**2.3.3. L'apprentissage :** est un facteur essentiel dans les routines.

**2.3.4. La sélection :** les routines font l'objet d'une sélection (Raynaud, 2001, p 15).

### **3. Le concept du « BA » :**

Le concept de BA a été introduit en 1996 par Ikujiro Nonaka et Nuburo Konno. Il joue un rôle fondamental dans la voie japonaise du management des connaissances. Le Ba se traduit approximativement en français par « place » ou « endroit ». Ce concept a été à l'origine proposé par le philosophe japonais Kitaro Nishida (1921-1970) et développé par Shimizu. Nonaka et Konno ont l'adapter afin d'élaborer un modèle de création de connaissances.

#### **3.1. Définition du « BA » :**

Pour Nonaka et Konno le « Ba » est défini comme « un espace partagé de relation en émergence » (Nonaka et Konno, 1998, p 40), et Fayard le traduit comme « une communauté stratégique de connaissances » (Fayard, 2007, p 335).

Cet espace peut être physique (le bureau ou les lieux de travail), virtuel (la téléconférence), mental (ou existentiel) (des expériences partagées, des valeurs, des idées et des idéaux) ou toute combinaison de ces espaces (voir la figure n° 2.9).

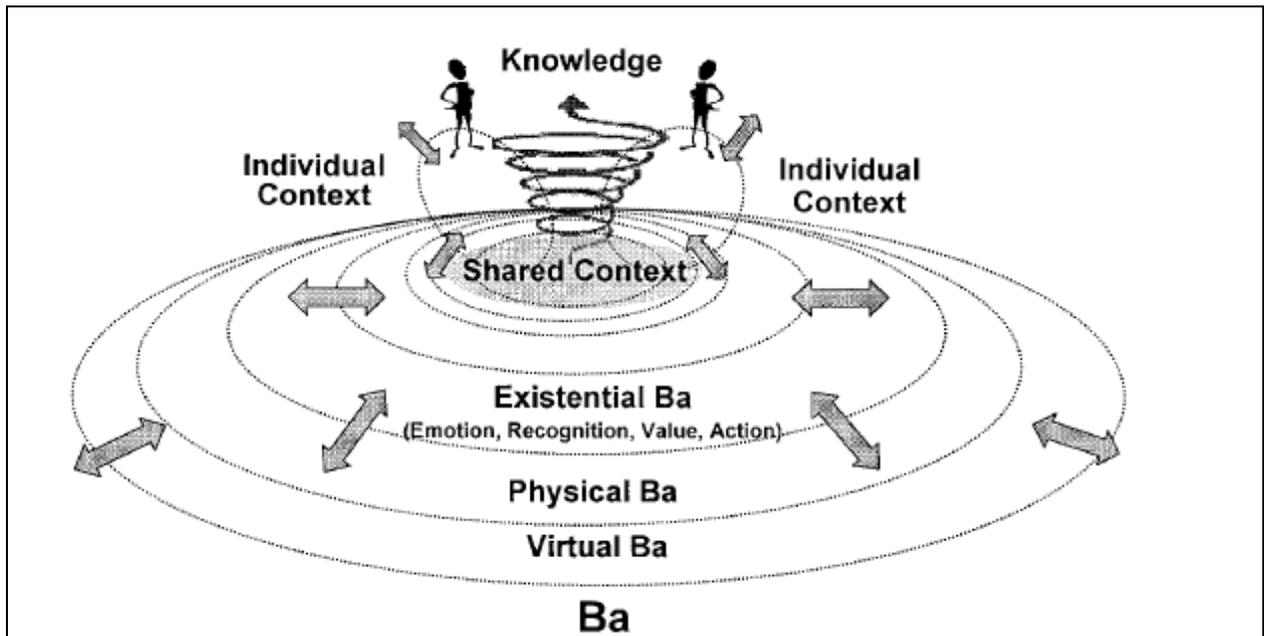


Figure n° 2.9 : La représentation conceptuelle de « BA »

(Nonaka et Toyama, 2003, p 07)

Nonaka et Konno optent pour le Ba pour décrire ces idées en examinant les caractères japonais qui composent l'expression (voir la figure n° 2.10).



Figure n° 2.10 : Le « BA » en caractères japonais

(Bennett, 2001, p 189)

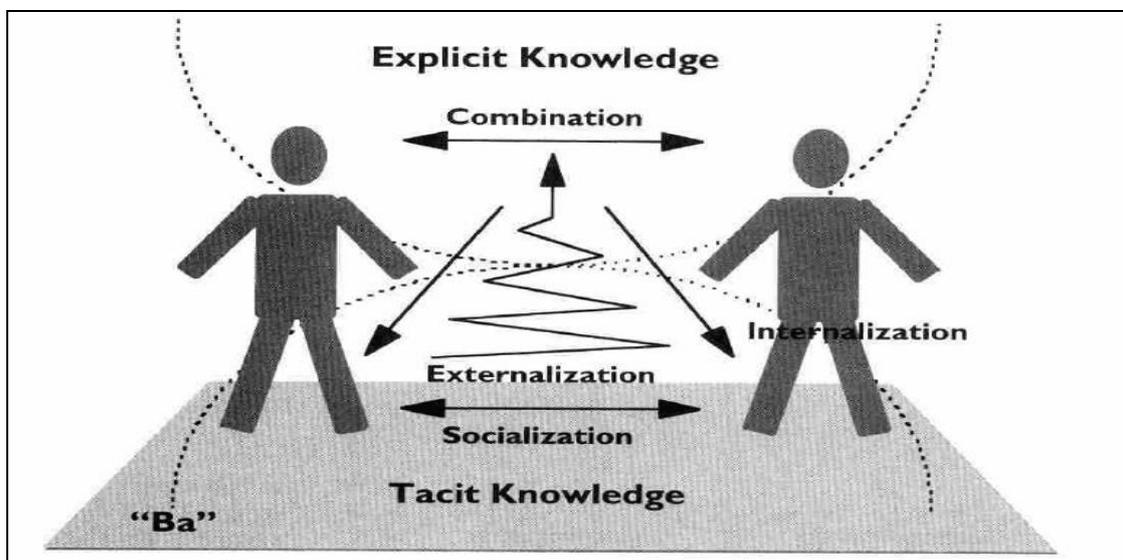
Le caractère en haut à droite représente le « soleil », le caractère de côté gauche la « terre », et le droit inférieur « les rayons de lumière tombant sur la terre ». Donc, le Ba est interprétable comme « endroit de l'illumination » où le soleil et la terre unissent et l'éclaircissement se produit (Bennett, 2001, p 189).

Le Ba différencié de l'interaction humaine ordinaire par le concept de la création de connaissances. Le Ba fournit une plate-forme pour avancer la connaissance individuelle et la connaissance collective (organisationnelle). La connaissance est incluse dans le « Ba » (dans ces espaces partagés) où elle est acquise (par les individus) par son propre expérience ou les réflexions sur les expériences des autres.

Si la connaissance est séparée de Ba, elle se transforme en information, qui peut être communiquée indépendamment de Ba. L'information réside dans les médias et les réseaux. Elle est réelle. En revanche, la connaissance réside en Ba. Elle est intangible.

La plate-forme peut émerger dans les groupements des individus, les groupes de travail, les cercles informels, les réunions temporaires et le contact de premier-ligne (Front-ligne) avec les clients.

Le Ba est la plate-forme pour le « concentration en ressources » des actifs de la connaissance de l'organisation. Il rassemble la connaissance appliquée du secteur et l'intègre. Le Ba peut être considéré comme une fondation (base) de la connaissance (voir la Figure n° 2.11).



**Figure n° 2.11 : Le Ba et la conversion des connaissances**

(Nonaka et Konno, 1998, p 44)

### 3.2. La création des connaissances et les caractéristiques des quatre types de « Ba » :

Il y a quatre types de « Ba » qui correspondent aux quatre étapes du modèle SECI. Chaque catégorie décrit un Ba particulièrement adapté à chacun des quatre modes de conversion des connaissances (voir la figure n° 2.12).

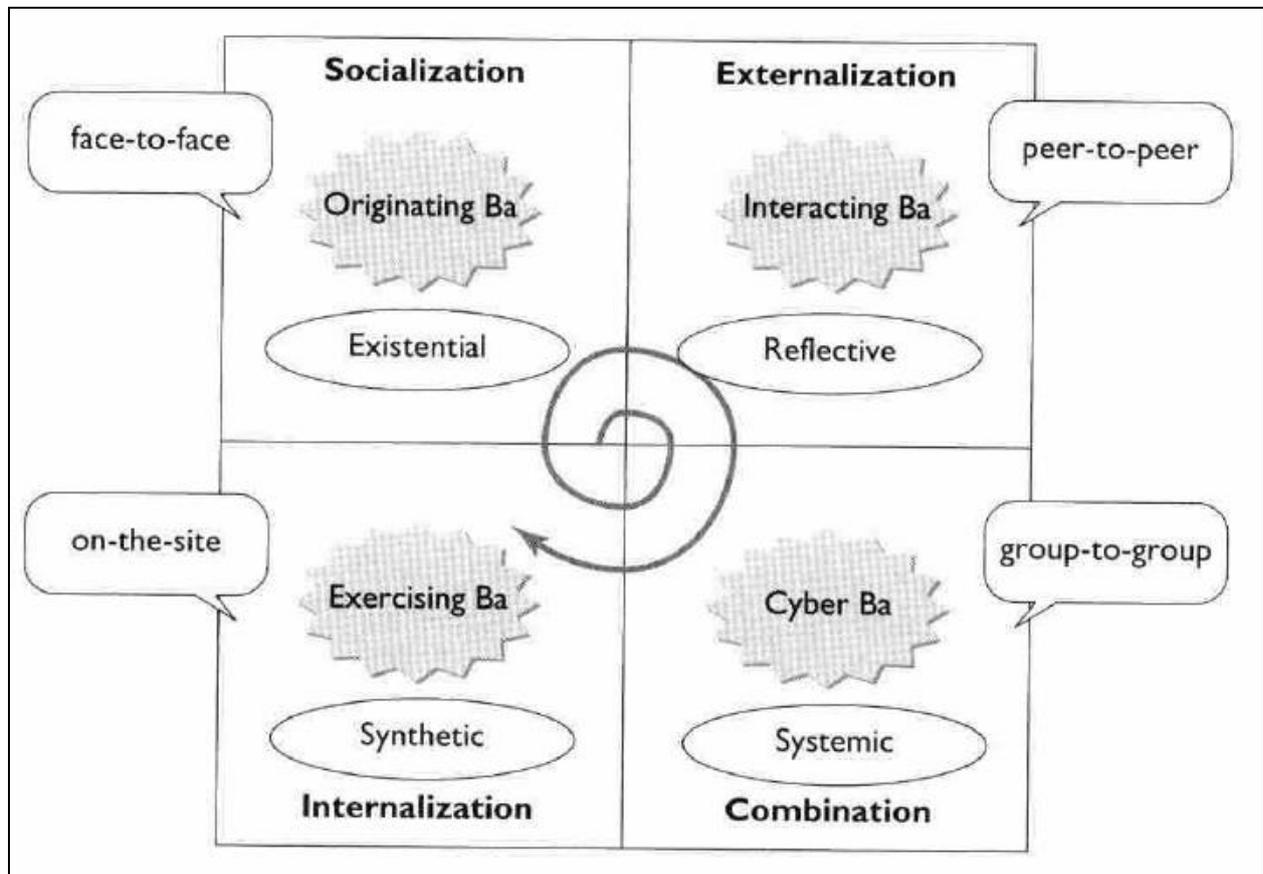


Figure n° 2.12 : Les quatre caractéristiques de « Ba »

(Nonaka et Konno, 1998, p 46)

**3.2.1. L'originating Ba :** est un espace où les individus partagent des sentiments, des émotions, des expériences et des représentations mentales. C'est le Ba primordial où la création des connaissances prend naissance. C'est là que se développe la phase de socialisation. Le partage des expériences face à face sont les clés de la conversion et du transfert des connaissances tacites.

**3.2.2. L'interacting Ba :** est un espace où la connaissance tacite est explicitée. C'est là que se réalise le processus d'externalisation des connaissances. A travers le dialogue, les représentations mentales et les talents des individus sont convertis en concepts et termes communément partagés. Deux processus opèrent ensemble : les individus découvrent et partagent les représentations mentales des autres et dans le même temps analysent leurs représentations mentales propres. Le dialogue est la clé d'une telle conversion ; l'utilisation de métaphores est un moyen de conversion requis.

**3.2.3. Le Cyber Ba :** est un espace d'interaction dans un monde virtuel. C'est là que se réalise la phase de combinaison des connaissances. La combinaison des connaissances explicites se fait de façon plus efficace dans un environnement collaboratif utilisant les technologies de l'information et de la communication. L'utilisation des réseaux en ligne, de groupeware et de base de données accroissent ce processus de conversion.

**3.2.4. L'exercising Ba :** est un espace qui facilite la conversion de la connaissance explicite en connaissance tacite. C'est là que s'effectue la phase d'internalisation des connaissances. C'est ainsi que l'internalisation des connaissances se fait de façon continue en utilisant des connaissances explicitées et formalisées dans la vie quotidienne ou dans des applications de simulation (Nonaka et Konno, 1998, p 46-47).

#### **4. La communauté de pratique :**

La communauté de pratique n'est pas nouvelle puisqu'elle remonte à l'antiquité, avec ce qu'on appelait les « corporations des métiers ». En Grèce par exemple, les corporations des (potiers, maçons, métallurgistes) remplissent tout à la fois une fonction sociale (célébraient les fêtes ensemble) et économique (ils formaient les apprentis et prenaient en charge la diffusion des connaissances). Et aussi au moyen âge dans l'Europe, où la communauté de pratique jouaient le même rôle pour les artisans (Wenger et Synder, 2000, p 95). Mais les recherches menées dans les

années 80 par « l'institut for research on learning » de Palo Alto a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs.

Dans leurs études, ils ont démontré que la plupart des employés qu'ils avaient observés, trouvaient des solutions lors des échanges dites informels avec leurs collègues. C'est dans ces moments précisément que les employés partageaient leurs connaissances et leurs expériences de manière collective.

Ainsi, ils ont démontré que les employés profitaient de temps informels (comme le déjeuner et la pause café) pour partager leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes liés, notamment aux problèmes imprévisibles ou inhabituelles.

### **4.1. La définition de la communauté de pratique :**

Selon Wenger et Snyder La communauté de pratique est un « groupe des individus qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertises dans ce domaine en interagissant de manière régulière » (Wenger et Snyder, 2000, p 95).

Dameron et Josserand définissent la communauté de pratique comme « un groupe auto-organisé d'individus qui partagent le même centre d'intérêt par des interactions régulières. Ils développent des pratiques et des expertises partagées dans ce domaine, et par là même génèrent une identité commune » (Dameron et Josserand, p 03).

La communauté de pratique est une nouvelle forme d'organisation, qui facilite le management d'un patrimoine de connaissances pour une finalité de renforcer les compétences des membres, et pour développer et échanger les connaissances entre eux.

Les interactions entre les membres d'une communauté de pratique peuvent être physiques ou virtuelles.

Les membres d'une communauté de pratique partagent leurs meilleurs pratiques afin d'apprendre les uns des autres, et ils développent ensemble de nouvelles pratiques, des stratégies et des outils pour résoudre un problème ou pour améliorer

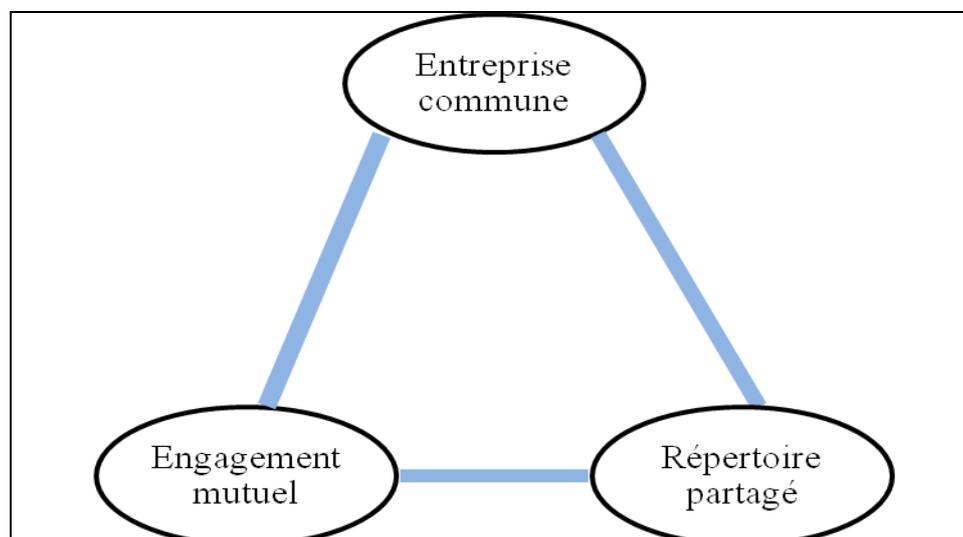
un processus ou un produit. Ils rassemblent les connaissances individuelles afin de les rendre disponibles et aussi pour apprendre en groupe.

La communauté de pratique est un lieu fertile à l'apprentissage en groupe. Les membres d'une communauté de pratique s'organisent tous seuls, décident leurs objectifs et désignent leurs responsables. Ils se sont engagés dans un apprentissage collectif en faisant porter leurs efforts sur des problèmes directement liés à leur activité professionnelle. Cela a pour effet immédiat de faciliter ou de rationaliser leur travail et, à long terme, de fortifier la communauté ainsi que les pratiques communes qui la sous-tendent. Or, il s'agit là des capacités indispensables au succès durable de leurs organisations.

La communauté de pratique acquiert une puissance qui s'entretient d'elle-même : à mesure qu'elle produit des connaissances, elle se renforce et se renouvelle (Wenger et Synder, 2000, p 102).

#### 4.2. Les caractéristiques d'une communauté de pratique :

Etienne Wenger à travers leurs études des différentes communautés de pratique a défini trois caractéristiques partagées et pouvant aider à définir une communauté de pratique (Voir la figure n° 2.13).



**Figure n° 2.13 : Les caractéristiques d'une communauté de pratique**

(Hautdidier, 2006, p 35)

### **4.2.1. L'entreprise commune :**

L'entreprise commune ne signifie pas un réseau de rapports entre les individus, mais définit plutôt un domaine partagé d'intérêt construit collectivement sur le fondement de multiples négociations. Par exemple, dans une entreprise d'assurance maladie étudiée par Wenger en 1998, les employés partagent un objectif : gagner de l'argent, mais ils cherchent aussi à être des personnes responsables, à devenir efficaces dans le traitement des réclamations, à s'amuser, à se sentir bien, et à penser au futur.

### **2.2.2. L'engagement mutuel des membres :**

L'engagement mutuel des membres est basé sur la complémentarité des compétences et sur la capacité des individus à relier efficacement leurs connaissances avec celles des autres. Il est attribué à partir du moment où les membres ont le sentiment d'appartenance à la communauté.

### **4.2.3. Répertoire partagé :**

Les membres d'une communauté de pratique construisent collectivement et progressivement un répertoire de ressources partagées. Ce répertoire se réfère non seulement aux expériences et aux histoires des acteurs, mais aussi aux différents outils et textes liés à la pratique concernée (Hautdidier, 2006, p 35).

### **4.3. La différence entre la communauté de pratique et les autres formes d'organisation :**

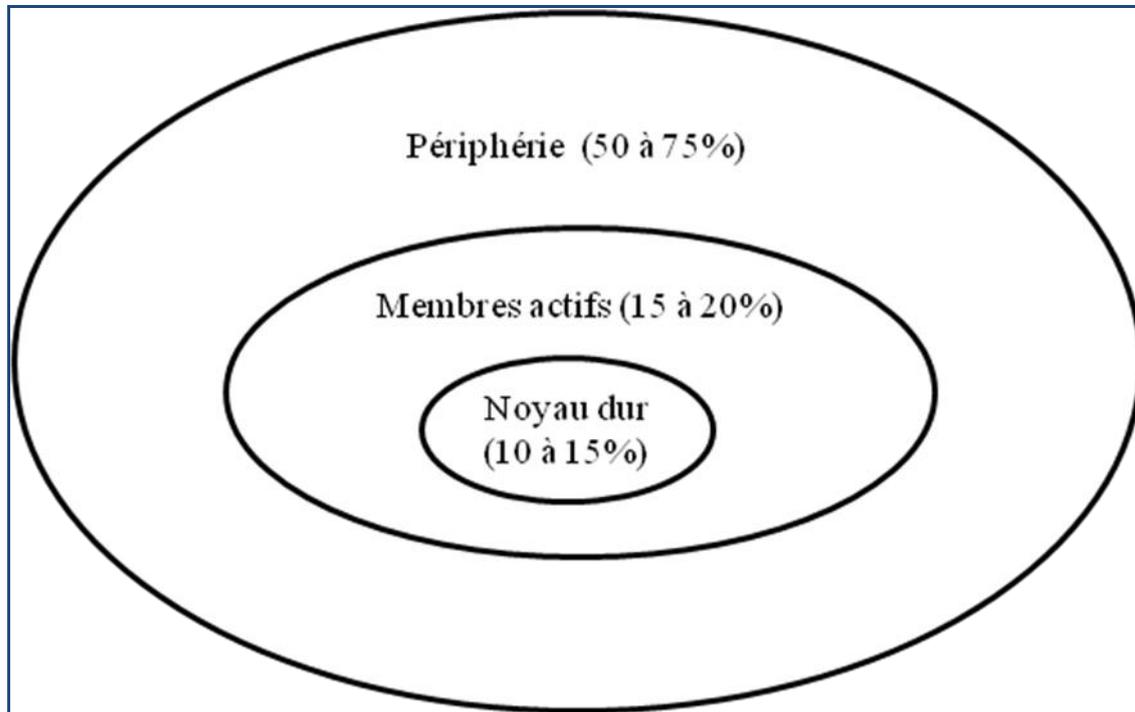
La communauté de pratique se distingue à plusieurs formes d'organisations. Le tableau suivant montre les traits distinctifs de ses formes.

	<b>Finalité</b>	<b>Membres</b>	<b>Ciment</b>	<b>Durée de vie</b>
<b>communauté de pratique</b>	Renforcer les compétences des membres, développer et partager des connaissances.	Ceux qui se désignent eux-mêmes comme membres, en fonction de leur intérêt ou de leur expertise pour un domaine.	La passion, l'investissement personnel et le sentiment d'appartenir au domaine de spécialisation en question.	Tant que les participants voient un intérêt à la maintenir.
<b>Groupe de travail permanent</b>	Fournir un produit ou un service.	Tous les subordonnés du groupe.	Des exigences de métier et des objectifs communs.	Jusqu'à la prochaine réorganisation .
<b>Equipe de projet</b>	Réaliser une tâche précise.	Ceux que la direction générale affecte à cette structure.	Les étapes intermédiaires et l'objectif final du projet.	Jusqu'à la réalisation du projet.
<b>Réseau informel</b>	Recueillir et faire circuler des informations.	Des amis et des contacts professionnels.	L'existence de besoins réciproques.	Tant que les participants ont une raison pour garder le contact.

**Tableau n° 2.7 : Comparaison entre la communauté de pratique et les autres formes d'organisation (Wenger et Synder, 2000, p 99).**

### 4.4. Les différents niveaux de participation :

Trois niveaux de participation sont distingués dans une communauté de pratique (voir la figure n° 2.14).



**Figure n° 2.14 : Niveaux de participation à la communauté de pratique**  
(Hautdidier, 2006, p 36)

**4.4.1. Le noyau dur :** se sont les individus qui participent très activement aux activités de la communauté et qui, pour certains, en assurent l'animation. Ce groupe représente souvent 10 à 15 % de l'ensemble de la communauté de pratique.

**4.4.2. Les membres actifs :** se sont les membres qui participent moins régulièrement et intensément que les membres du noyau dur aux réunions de la communauté de pratique. Ce groupe représente 15 à 20% des effectifs de la communauté de pratique.

**4.4.3. La périphérie :** se sont le reste des membres qui ne participent que rarement aux activités de la communauté de pratique (Hautdidier, 2006, p 35).

### 4.5. Les phases de développement d'une communauté de pratique :

Selon Wegner et al, il y a cinq stades dans la vie d'une communauté de pratique : les stades de potentiel, d'unification, de maturité, de momentum et de transformation de la communauté (voir la figure n° 2.15).

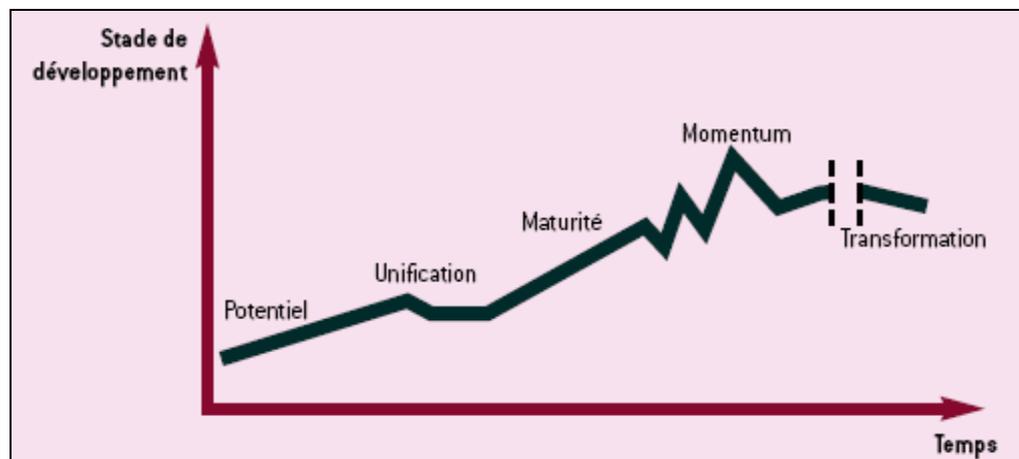


Figure n° 2.15 : Stades de développement d'une communauté de pratique  
(Cefrio, 2005, p 23)

#### 4.5.1. Le stade de potentiel :

C'est un état embryonnaire d'une communauté. Un réseau social informel se crée autour d'un thème important et partagé. Le principal défi de la communauté en démarrage consiste à trouver le terrain commun et partagé par les membres. Les premières activités sont centrées autour de la définition de l'objet de la communauté et sa création.

#### 4.5.2. Le stade de l'unification :

Le nombre des effectifs de la communauté s'accroît ainsi que les connaissances qu'ils partagent entre eux. Les activités permettent aux membres de bâtir des relations entre eux, de créer un climat de confiance et de sensibiliser à leurs intérêts et à leurs besoins communs.

#### 4.5.3. Le stade de la maturité :

La communauté passe par différents cycles d'activités à la fois intenses et fiables.

### **4.5.4. Le stade de momentum :**

Les membres de la communauté doivent maintenir le rythme de vie de celle-ci quelques soit les changements qui s'opèrent dans la pratique chez les membres et ceux qui concernent la technologie et la relation à l'organisation.

### **4.5.5. Le stade de transformation :**

La tension entre le sentiment d'appartenance à la communauté et son ouverture à de nouvelles idées et de nouveaux membres n'est jamais résolue. Quelques fois, un évènement imprévu ou une baisse d'activités requiert une transformation radicale de la communauté.

La communauté peut se transformer de différentes façons ; elle peut avoir mourir, ou se transformer en groupe social, se diviser en d'autres communautés distinctes ou se fusionner à d'autres, ou même s'institutionnaliser.

La durée de chacune de ces étapes peut varier d'une communauté à une autre. Généralement, les recherches indiquent que plusieurs mois sont nécessaires avant qu'une communauté n'atteigne le stade de maturité ou elle commence à devenir efficace (Cefrio, 2005, p 23).

### **4.6. Les bénéfices d'une communauté de pratique :**

Les bénéfices de la création et du développement d'une communauté de pratique quelques soit pour l'organisation ou pour les individus sont :

	<b>Valeur à court terme</b>	<b>Valeur à long terme</b>
<b>Bénéfice pour l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroît la productivité.</li> <li>- Lieu de résolution des problèmes, de réponses aux questions et d'optimisation des décisions.</li> <li>- Ressources pour la mise en œuvre de stratégie.</li> <li>- Favorise la synergie et la transversalité entre les structures, ce qui conduit à la réduction du temps et de coûts.</li> <li>- Encourage la prise de risque grâce au support de la communauté ce qui conduit à l'innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroît la position compétitive.</li> <li>- Capacité à exécuter un plan stratégique.</li> <li>- Capacité accrue à répondre au client.</li> <li>- Pérennise les talents.</li> <li>- Capacité à lancer des nouveaux projets.</li> <li>- Alliances stratégiques basées sur la compétence.</li> <li>- Anticipation des développements technologiques ou marchés.</li> </ul>
<b>Bénéfices pour l'individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimise la relation connaissance-travail.</li> <li>- Donne de la perspective aux problèmes quotidiens.</li> <li>- Accroît la confiance dans sa propre façon de faire.</li> <li>- Plaisir de partager avec des collègues.</li> <li>- Sentiment d'être reconnu.</li> <li>- Donne de sens à l'action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contribue au développement personnel.</li> <li>- Plate-forme pour développer les compétences et l'expertise.</li> <li>- Réseau pour rester en veille sur un domaine.</li> <li>- Permet de développer une réputation professionnelle.</li> <li>- Employabilité.</li> <li>- Identité.</li> <li>- Élément de stabilité dans un monde de mobilité croissante.</li> </ul>

**Tableau n° 2.8 : Les bénéfices d'une communauté de pratique**

(Prax, 2003, p 406)

### **4.7. Le rôle du management :**

L'organisation doit soutenir les communautés de pratique en les mettant en place et maintient longtemps en vie. Elle doit prendre plusieurs mesures :

1. Identifier les communautés de pratique possibles, celles qui pourraient améliorer les capacités stratégiques de l'organisation ;
2. Mettre en place les infrastructures les mieux à même d'accompagner ces communautés et de leur permettre de déployer leurs compétences dans les meilleures conditions ;
3. Utiliser des critères non traditionnels pour évaluer l'apport des communautés de pratique existant au sein de l'organisation (Wenger et Snyder, 2000, p 103).

### **4.8. Les sept principes pour cultiver les communautés de pratique :**

Wenger et al ont identifié sept principes qui peuvent cultiver une communauté de pratique.

#### **4.8.1. Conception pour l'évolution :**

La question de l'évolution de la communauté de pratique est primordiale, et les éléments de la conception devraient être des catalyseurs pour l'évolution naturelle d'une communauté de pratique. La nature dynamique de la communauté est principale à leur évolution. Pendant que la communauté se développe, les nouveaux membres apportent de nouveaux intérêts. Le but de la conception est d'aider la communauté à se développer.

#### **4.8.2. Ouvrir un dialogue entre les perspectives intérieures et extérieures :**

La conception efficace de la communauté est établie sur l'expérience collective des membres de la communauté. Mais, elle prend parfois une perspective extérieure pour aider les membres à apercevoir les possibilités. La bonne conception de la communauté introduit l'information de l'extérieur à travers le dialogue au sujet où la communauté pourrait réaliser.

#### **4.8.3. Inviter les différents niveaux de participation :**

La véritable communauté de pratique invite tous les niveaux de participations. Les individus participent aux communautés pour des différents raisons parce que la

communauté fournit directement la valeur, pour certains, les relations personnelles, et pour d'autres, les opportunités d'amélioration de leurs compétences.

#### **4.8.4. Développer les espaces publics et privés de la communauté de pratique :**

Les communautés dynamiques sont riches avec les relations qui se produisent entre les espaces publics (les réunions ouvertes des communautés) et les espaces privés (le réseau des membres de la communauté qui agissent de façon face-à-face).

#### **4.8.5. Focaliser sur la valeur :**

Les communautés prospèrent parce qu'elles fournissent la valeur à l'organisation et aux membres des communautés eux-mêmes. La valeur est vitale pour la vie de la communauté. Pendant l'évolution de la communauté, elle développe un ensemble de connaissances systématiques qui peuvent être facilement consultées et deviennent plus importantes.

#### **4.8.6. Combiner la familiarité et l'enthousiasme :**

Les communautés animées combinent des événements familiers et passionnants pour que les membres de communauté puissent développer les relations qui génèrent l'enthousiasme. Les activités routinières fournissent une stabilité de création des relations ; les événements passionnants fournissent un sens d'aventure commune.

#### **4.8.7. Créer un rythme pour la communauté de pratique :**

Les communautés ont un rythme. Ce rythme est caractérisé par les réunions régulières, les téléconférences et le déjeuner informel. A travers ces événements, les communautés peuvent trouver leurs rythmes (Wenger et al, 2002, p 02-09).

### SECTION 03 : Le cadre (l'infrastructure) du management des connaissances :

Une des questions les plus importantes pour une organisation intéressée à mettre en application le management des connaissances est quels sont les facteurs de succès du management des connaissances ? (CEN, 2004, p 12). Ces facteurs constituent un cadre (ou une infrastructure) qui rendent le management des connaissances efficient et efficace (Salim et al, 2005, p 08) et permettent à l'organisation d'utiliser efficacement ses ressources limitées, réduire l'utilisation de la main d'œuvre, du matériel et du temps, et puisse réaliser les résultats prévus (Yeh et al, 2006, p 794).

Le cadre du management des connaissances est une collection d'éléments (ou des facteurs) fonctionnant ensemble dans des combinaisons variables comme un système pour soutenir le capital de la connaissance d'une organisation et pour assurer la performance et l'apprentissage pour une évolution durable (Gorelick et Tantawy-Monsou, 2005, p 126).

Plusieurs recherches ont identifié des différents facteurs, le tableau suivant résume ces facteurs :

Les auteurs	Les Facteurs (le cadre) du management des connaissances
Arthur Anderson et APQC (1996)*	La stratégie, le leadership, la culture d'entreprise, les technologies d'information, les indicateurs d'évaluation et les flux de connaissances.
Earl (1997)*	Les technologies d'information, les individus et la culture d'entreprise.
Andrew et al (2001)*	Les technologies d'information, la structure organisationnelle, la culture d'entreprise et les processus.

CEN, (2004, p 12)	<p>Les capacités personnelles des connaissances : Ambitions, compétences, comportements, méthodes, outils, techniques, management du temps et la connaissance personnelle.</p> <p>Les capacités organisationnelles des connaissances : Mission, Vision, stratégie, culture organisationnelle, processus, organisation, mesure, technologie, infrastructure et les actifs des connaissances.</p>
NHS et De Brun, (2005, p 51)	Les individus, les processus et les technologies
Salim et al, (2005, p 10)	Les individus, les processus et les technologies.
Gorelick et Tantawy-Monsou, (2005, p 129)	Les individus, les processus, les technologies et la culture.
Yeh et al, (2006, p 800)	Les individus, la culture organisationnelle, les technologies d'information, la stratégie et le leadership.
Wild et Griggs, (2008, p 493)	Culture, information et technologie.
Dubois et Wilkerson, (2008, p 23)	La culture organisationnelle, le contenu, les processus, les technologies et les individus.

**Tableau n° 2.9 : Les Facteurs (le cadre) du management des connaissances**

\* (Yeh et al, 2006, p 798)

Nous pouvons remarquer qu'il y a un consensus sur trois facteurs principaux qui sont : les individus, les processus et les technologies d'information et de communication.

Accordons avec la Comité Européen de Normalisation (CEN), nous allons diviser ces facteurs en deux parties :

**1. Les facteurs personnels (le rôle des individus dans le management des connaissances) :** où nous avons traité l'ambition, le comportement et le leadership.

**2. Les facteurs organisationnels :** où nous avons traité la mission, la vision et la stratégie de l'organisation, et aussi la confiance et la culture organisationnelle (ou d'entreprise), et nous avons met l'accent sur le rôle des technologies de l'information et de communication.

### **1. Les facteurs personnels (Le rôle des individus) :**

Les individus sont l'élément le plus important dans le management des connaissances, mais le plus difficile à gérer, parce que les connaissances sont créées, partagées et utilisées par les individus (NHS et De Brun, 2005, p 50), et elles se produisent quand les individus coopèrent volontairement (Salim et al, 2005, p 10). Et par conséquent, l'organisation doit considérer leurs employés en tant que ressources et doit impliquer le management des connaissances dans leur politique du management des hommes. Ainsi, elle doit motiver ses employés pour participer à la création, au partage et à l'utilisation des connaissances (Yeh et al, 2006, p 798-799).

Il existe des aspects clés concernant les individus où les organisations qui veulent introduire le management des connaissances doivent implanter et/ou développer.

#### **1.1. L'ambition :**

L'ambition individuelle et collective est un facteur par lequel les individus sont motivés pour participer aux divers processus du management des connaissances parce qu'il y a une partie de connaissances partagées qui est à titre volontaire (CEN, 2004, p 12).

### 1.2. Le comportement :

Puisque la connaissance est liée aux individus, le développement efficace, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances dépendent des individus qui peuvent et veulent les faire. Ceci signifie qu'ils doivent être conscients de la pertinence de la connaissance, des divers processus et des outils disponibles. Donc, l'organisation devrait stimuler les comportements appropriés de la connaissance. Ces comportements peuvent parfois être influencés par des diverses mesures externes telles que les récompenses et les promotions ou la reconnaissance. Mais également les mesures internes, les individus devraient vouloir développer et influencer les actifs des connaissances.

D'autres facteurs influencent le comportement comme les valeurs et les croyances personnelles et le degré de contrôle dans une organisation (CEN, 2004, p 12).

### 1.3. Le leadership :

Le management des connaissances est une fonction importante du leader, parce que le degré de soutien de top management (le cadres et mêmes les chefs services) détermine le succès ou l'échec du management des connaissances. Le comportement du leader peut faciliter la transmission des connaissances en soutenant le partage des connaissances qui influe sur l'efficacité de l'organisation.

Lakshman (2007) suggère que le rôle du leader dans le management des connaissances commence par la prise de conscience du leader à l'importance du management des connaissances dans la performance de l'organisation. Cette prise de conscience doit se manifester sur deux dimensions l'interne et l'externe. Intérieurement, la prise de conscience se manifeste par l'établissement des deux approches technologique et sociocognitif du management des connaissances. Et extérieurement, elle se concentre sur le client (Lakshman, 2009, p 340-344).

En outre, Popper et Lipshitz (2000) ont défini les tâches du leader dans une organisation apprenante, ces tâches sont :

1. Mettre en place l'apprentissage organisationnel comme une tâche centrale ou essentiel dans l'organisation ;

2. Etablir une base structurelle pour transformer l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel ;
3. Créer les conditions culturelles qui rendent l'apprentissage organisationnel efficace (Viitala, 2004, p 531).

### **2. Les facteurs organisationnels :**

Les facteurs organisationnels sont :

#### **2.1. Mission, vision et stratégie :**

La mission décrit pourquoi l'organisation veut être impliquée dans certaines activités, la vision rend explicite ce qu'elle veut être à l'avenir et la stratégie explique comment ceci devrait être accompli (CEN, 2004, p 15).

#### **2.2. La culture organisationnelle :**

##### **2.2.1. Définition de la culture organisationnelle :**

Tyler (1871) était le premier qui a fourni une description de la culture. Il a défini la culture comme : « un complexe entier qui comprend les connaissances, les croyances, les morales, les lois, les coutumes et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de l'organisation » (Oliver et Kandadi, 2006, p 07).

La culture organisationnelle est « le moyen appris de percevoir, de penser et de sentir qui est partagé et transmis entre les membres de l'organisation » (Dubois et Wilkerson, 2008, p 23).

Lemken et al (2000) décrivent la culture organisationnelle comme une « somme de philosophies partagées, prétentions, valeurs, espérances, attitudes et normes qui lient l'ensemble de l'organisation » (Oliver et Kandadi, 2006, p 23).

Elle se définit aussi comme « une combinaison de valeurs, de croyances, de modèles de comportement et de l'emblèmes. Elle représente le système de valeur de l'organisation et qui sera devenu la norme du comportement des employés » (Yeh et al, 2006, p 797).

Selon Schein (1985) La culture organisationnelle est « un ensemble de prétentions implicites tenus par des membres de groupe qui détermine comment le groupe se comporte et répond à son environnement » (Leidner et al, 2006, p 20-21).

### **2.2.2. Les caractéristiques de la culture organisationnelle :**

La culture organisationnelle est une manifestation sociale et comportementale qui englobe les caractéristiques suivantes :

1. Les valeurs et les croyances des employés ;
2. La manière dont les individus se sentent récompensés, organisés et contrôlés ;
3. L'orientation professionnelle de personnel, la manière dont le travail est organisé et vécu ;
4. Le degré d'officialisation, de normalisation et de contrôle par des systèmes ;
5. La manière dont le pouvoir est exercé et réparti ;
6. La valeur accordée aux diverses fonctions au sein de l'organisation ;
7. La mesure dans laquelle on laisse cour à l'individualité et à l'expression créatrice, à la prise des risques et à l'initiative ;
8. Les notions et les concepts relatifs à l'importance et à l'utilisation du temps et de l'espace ;
9. Les rites, les rituels et l'histoire de l'organisation (Dubois et Wilkerson, 2008, p 23).

### **2.2.3. Les éléments de la culture organisationnelle :**

Selon De Tienne et al (2004) une culture organisationnelle efficace pour le management des connaissances est basée sur les normes et les pratiques qui favorisent le partage des connaissances entre les employés et dans tous les services. La participation commune, la confiance et les incitatifs sont trois éléments essentiels qui créent une culture propices à un management des connaissances efficace :

#### **2.2.3.1. La participation commune :**

La création des communautés de pratique est l'un des moyens essentiels pour la participation commune.

**2.2.3.2. La confiance :**

Au sein d'une organisation, la confiance fondée sur les connaissances repose sur les relations personnelles récurrentes qui permettent aux individus de savoir comment leurs collaborateurs réagiront ou se comporteront dans diverses circonstances. En effet, les individus qui forment l'organisation doivent être convaincus que les informations concernant leurs réussites et leurs échecs ne seront pas utilisées contre eux, et que ceux qui participent aux activités de partage et d'auto-formation bénéficieront d'un certain degré de confidentialité et de protection.

**2.2.3.3. Les incitatifs :**

Pour bénéficier des programmes et des initiatives du management des connaissances, l'organisation doit procéder aux investissements nécessaires en rémunérant et en récompensant suffisamment les employés pour leurs efforts visant à partager et à utiliser les connaissances (Dubois et Wilkerson, 2008, p 24-25).

Le tableau ci-dessous montre une comparaison entre une organisation qui a une culture et autre qui n'a pas de culture.

<b>Organisation où la sensibilisation aux connaissances est faible</b>	<b>Organisation où la culture est fondée sur la sensibilisation aux connaissances</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion limitée des connaissances ;</li> <li>• Beaucoup de niveaux hiérarchiques ;</li> <li>• Responsabilité inégale ;</li> <li>• Structure organique ;</li> <li>• Défavorables aux risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Large diffusion des connaissances ;</li> <li>• Peu de niveaux hiérarchiques ;</li> <li>• Responsabilité partagée ;</li> <li>• Structure non organique ;</li> <li>• Capacité de prendre certains</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Politique occasionnelle sur la formation ;</li><li>• Instance accrue sur les finances ;</li><li>• Rétention des connaissances ;</li><li>• Sensibilisation culturelle faible.</li></ul>	<p>risques ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Politiques d'apprentissage continu ;</li><li>• Concentration multifonctionnelle ;</li><li>• Mise en commun et utilisation des connaissances ;</li><li>• Accueillent les influences sur la culture organisationnelle qui proviennent des réseaux dont l'organisation fait partie.</li></ul>
--	---

**Tableau n° 2.10 : Différences de la sensibilisation culturelle aux connaissances dans les organisations (Dubois et Wilkerson, 2008, p 25)**

### 2.3. La structure organisationnelle :

Les structures organisationnelles peuvent bloquer ou faciliter le changement. Quelques structures telles que des structures de réseaux ou de matrice pourraient être plus supportables que les structures hiérarchisées qui sont soutenues par des procédures organisationnelles plus rigides (CEN, 2004, p 15), Les répétitions de pouvoirs et les rôles prédéfinis peuvent être une barrière à l'exécution des meilleurs pratiques. Les grandes organisations, qui sont plus complexes, comptent d'avantage sur des routines tacites pour stocker les connaissances. Cependant, leurs tailles peuvent agir en tant que barrière du changement, puisque les grandes organisations comptent fortement sur les processus routinier. Souvent, elles ne réagissent pas rapidement aux changements environnementaux et ne répondent pas trop lentement pour mettre en application une pratique innovatrice avec succès. Leurs stabilités tendent à protéger la nécessité du changement.

Davenport et Prusak (1998) indique que la taille maximum d'une organisation pour un management des connaissances optimale est environ deux à trois cents membres (Simard et Rice, p 06-07).

### **2.4. Les technologies de l'information et de communication :**

Les technologies de l'information et de communication sont souvent considérées comme un élément majeur du management des connaissances (Dubois et Wilkerson, 2008, p 24-25).

Les technologies de l'information et de communication peuvent permettre la recherche rapide, l'accès et la récupération des connaissances et des informations et peuvent également soutenir la collaboration et la communication entre les membres de l'organisation. Elles soutiennent les processus du management des connaissances dans l'organisation.

Les technologies de l'information et de communication peuvent aider le management des connaissances dans deux voies principales :

1. Elles provident les moyens pour que les individus organisent, stockent et trouvent les connaissances explicites et les informations comme dans les librairies électroniques ou les bases de données des meilleurs pratiques.
2. Elles relient entre les individus afin qu'ils peuvent partager les connaissances tacites (NHS et De Brun, 2005, p 59).

En outre, Zack (1999) décrit que les technologies de l'information et de communication jouent quatre rôles différents dans le management des connaissances :

1. Acquérir les connaissances ;
2. Définir, stocker, classer et lier les éléments qui sont reliés aux connaissances ;
3. Chercher et identifier le contenu relatif ;
4. Exprimer le contenu basé sur les divers contextes d'utilisation.

En plus, Heudriks (1999) et Hedlin et Allood (2002) ont découvert que les technologies de l'information et de communication ont une influence directe et

indirecte sur la motivation de partage des connaissances, parce qu'elles peuvent exécuter quatre fonctions différentes qui sont :

1. Eliminer les obstacles ;
2. Fournir des canaux pour acquérir les connaissances ;
3. Corriger les processus de circulation des flux de connaissances ;
4. Identifier l'endroit des porteurs et des chercheurs des connaissances (Yeh et al, 2006, p 799-800).

Le but des technologies de l'information et de communication dans le management des connaissances est de mieux gérer ses propres connaissances en développant l'acquisition, le stockage, le partage et l'utilisation des connaissances (Booto Ekionea, 2008, p 41).

Accordons avec Morrissey, nous allons classier les technologies de l'information et de communication en deux parties :

1. Les outils de stockage des connaissances ;
2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances ;

**2.4.1. Les outils de stockage des connaissances :** se sont généralement les bases de données qui permettent à l'organisation de collecter et de stocker les informations et les connaissances (explicites) (Morrissey, 2005, p 14). Ces outils sont :

### **2.4.1.1. Le système de gestion des bases de données (SGBD) :**

Les bases de données sont conçues pour pouvoir gérer et exploiter des masses d'informations et des connaissances importantes.

Le SGBD permet de mieux exploiter ces informations et ces connaissances. Il joue un rôle primordial dans la conservation et la diffusion de la mémoire organisationnelle de l'organisation (Bück, 2000, p 118-119).

### **2.4.1.2. Gestion électronique de documents (GED) ou gestion électronique d'informations et de documents existants (GEIDE) :**

C'est un ensemble d'outils et des techniques qui permettent de classer, gérer et stocker des documents à partir des applications informatiques dans le cadre des activités de l'organisation. Les fonctions suivantes sont également assurées :

- \* L'intégration des documents dans le système d'information ;
- \* L'indexation, le stockage, la recherche, la restitution et la transmission (Vaisman, 2003, p 37).

### **2.4.1.3. Les ERP (Enterprise resource planning) ou progiciels de gestion intégrés :**

C'est un ensemble d'applications reposantes sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée, en liaison les unes aux autres ou en complément de solutions externes.

Cet ensemble d'application permet de relier tous les domaines de gestion dans l'organisation.

Parmi les objectifs de l'ERP est que l'information et/ou la connaissance (explicite) soit saisie qu'une fois et surtout qu'elle soit disponible totalement et immédiatement à tous les niveaux de l'organisation (Gunia, 2002, p 114).

### **2.4.2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances :**

Les outils de partage des connaissances permettent à des employés de créer un lieu virtuel de travail dans lequel ils peuvent partager des connaissances et d'agir l'un sur l'autre dans un environnement électronique. Ces outils peuvent fournir un lieu de travail collaboratif qui contribue au développement et à la prestation des produits et des services, pour optimiser les processus de production et pour améliorer l'innovation, la résolution des problèmes et la prise de décisions. Ces outils facilitent également la communication entre les employés (Morrissey, 2005, p 15). Ces outils sont :

### 2.4.2.1. L'internet :

C'est un réseau des réseaux qui permet l'interconnexion entre plusieurs utilisateurs dans le monde entier, c'est un réseau téléphonique mondial.

Les principaux services de l'internet sont :

1. La messagerie électronique : pour l'échange des messages entre les individus ;
2. Le web : pour la recherche et la diffusion des informations ;
3. Les moteurs de recherches d'informations ;
4. Les forums : pour participer à des discussions sur des thèmes précis ;
5. La vidéoconférence (ADEPA, 1999, p 06-07).

### 2.4.2.2. L'intranet :

C'est une application interne à une organisation qui emploie les techniques et les outils généralement utilisées dans le monde internet.

L'intranet permet à l'organisation une meilleure diffusion et un meilleur partage des informations et des connaissances et l'amélioration de la communication entre les employés (Gunia, 2002, p 104-105).

### 2.4.2.3. Le groupware ou le collectifiel :

« C'est un logiciel qui permet à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis », ou c'est « un ensemble des méthodes, des procédures, des logiciels et des plateformes informatiques permettant à des individus, associés dans même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité » (Gunia, 2002, p 108).

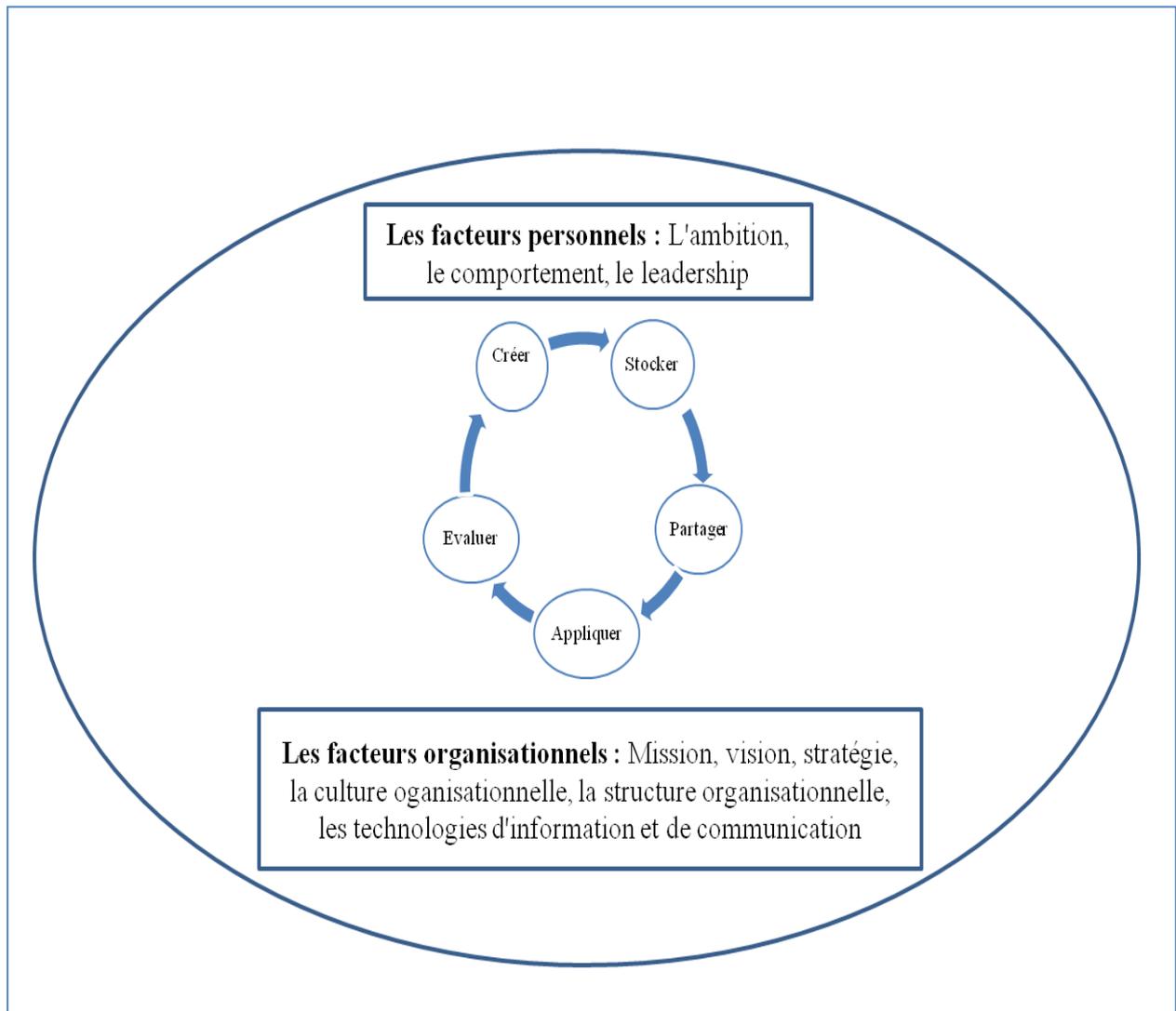
Le groupware constitue une infrastructure qui aide à l'échange des informations et des connaissances. Il facilite la coordination, la coopération et la communication (Gunia, 2002, p 111).

### 2.4.2.4. Workflow :

C'est un « ensemble de dispositifs techniques permettant l'optimisation de la gestion des flux d'information dans un groupe de travail » (Gunia, 2002, p 112).

Le workflow facilite la coordination des travaux collectifs par la mise en place d'une base de communication commune. En outre, le workflow permet de suivre les procédures mises en place par l'organisation (Bück, 2000, p 119).

Nous pouvons récapituler le cadre du management des connaissances ainsi que les processus dans la figure suivante :



**Figure n° 2.16 : Le cadre du management des connaissances**

(Source propre)

### Conclusion :

L'organisation crée la connaissance par l'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, ces interactions sont : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

Lorsque ces modes forment un cycle continu, alors la connaissance organisationnelle est créée.

L'organisation apprenante acquise les connaissances en tant qu'entité essentiellement à travers l'apprentissage organisationnel. Il existe plusieurs types d'apprentissage organisationnel, mais la typologie la plus utilisée est celle d'Argyris et Schön qui ont défini l'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucle.

L'apprentissage organisationnel est une partie de l'organisation apprenante qui est un système d'apprentissage participatif et qui se base sur l'échange des connaissances.

La mémoire organisationnelle est moyen indispensable pour l'organisation afin de mémoriser les connaissances créées et acquises pour le but de faciliter l'accès et la réutilisation des connaissances par les membres de l'organisation pour exécuter leurs tâches.

Les routines organisationnelles se sont les procédures répétitives qui permettent d'accomplir une tâche. Elles stockent principalement les connaissances tacites de l'organisation.

Pour partager et utiliser les connaissances, le « BA » est un endroit utile. Il fournit une plate-forme pour partager et utiliser et même créer les connaissances.

En outre, la communauté de pratique facilite le partage des connaissances afin de développer les nouvelles pratiques pour résoudre les problèmes ou pour améliorer les produits et les services.

Enfin, l'organisation qui veut introduire le management des connaissances doit mettre en place les facteurs qui constituent une infrastructure (ou un cadre) et qui rendent le management des connaissances efficace et efficient.

Ces facteurs sont divisés en deux parties : les facteurs personnels et les facteurs organisationnels.

**CHAPITRE III : CAS DE LA  
DIRECTION  
TERRITORIALE  
D'ALGERIE TELECOM DE  
TLEMCEN**

## **Introduction :**

Pour montrer l'importance du management des connaissances dans les organisations, nous avons effectué une étude au sein d'Algérie Télécom et plus précisément dans sa direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

Dans ce chapitre, nous avons consacré la première section à la présentation de l'entreprise d'Algérie Télécom et sa direction territoriale de Tlemcen, et pour la deuxième section, nous avons analysé le management des connaissances dans l'entreprise (l'analyse descriptive).

Et enfin, dans la troisième section, nous avons traité la fiabilité de la mesure en examinant le test Cronbach's alpha (l'analyse statistique).

## **SECTION 01 : Algérie Télécom : la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen**

### **1. Généralités :**

#### **1.1. Présentation d'Algérie Télécom :**

**Algérie Telecom** est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance. Offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

#### **1.2. Cadre juridique :**

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics **SPA**, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa naissance a été consacrée par la loi **2000/03 du 5 août 2000**, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) du 1<sup>er</sup> Mars 2001 portant la création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Télécom ». Algérie Télécom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par actions SPA au capital social de **50.000.000.000 Dinars** et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro **02B 0018083**.

Algérie Télécom entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs :

- Rentabilité
- Efficacité
- Qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et

développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### **1.3. Missions et objectifs :**

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

\* Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;

\* Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés des télécommunications ;

\* Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux ;

Algérie Télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

\* Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services des télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;

\* Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services des télécommunications ;

\* Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **1.4. L'organisation d'Algérie Télécom :**

Algérie Télécom est organisée en divisions, directions centrales et régionales, à cette structure s'ajoutent trois filiales :

- Mobile (Mobilis) ;
- Internet (Djaweb) filiale dissoute en 2008 ;
- Télécommunications Spatiales (RevSat) ;

Algérie Télécom contient 13 directions territoriales ainsi que 50 unités opérationnelles des télécommunications (47 Unités Opérationnelles des

Télécommunications de Wilaya (UOT) + 03 UOT Wilaya d'Alger) (voir la figure n° 3.1).

Algérie Télécom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires. Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Télécom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

- 1** - Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc.... ;
- 2** - La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel "gestion zéro papier" ;
- 3** - Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet.

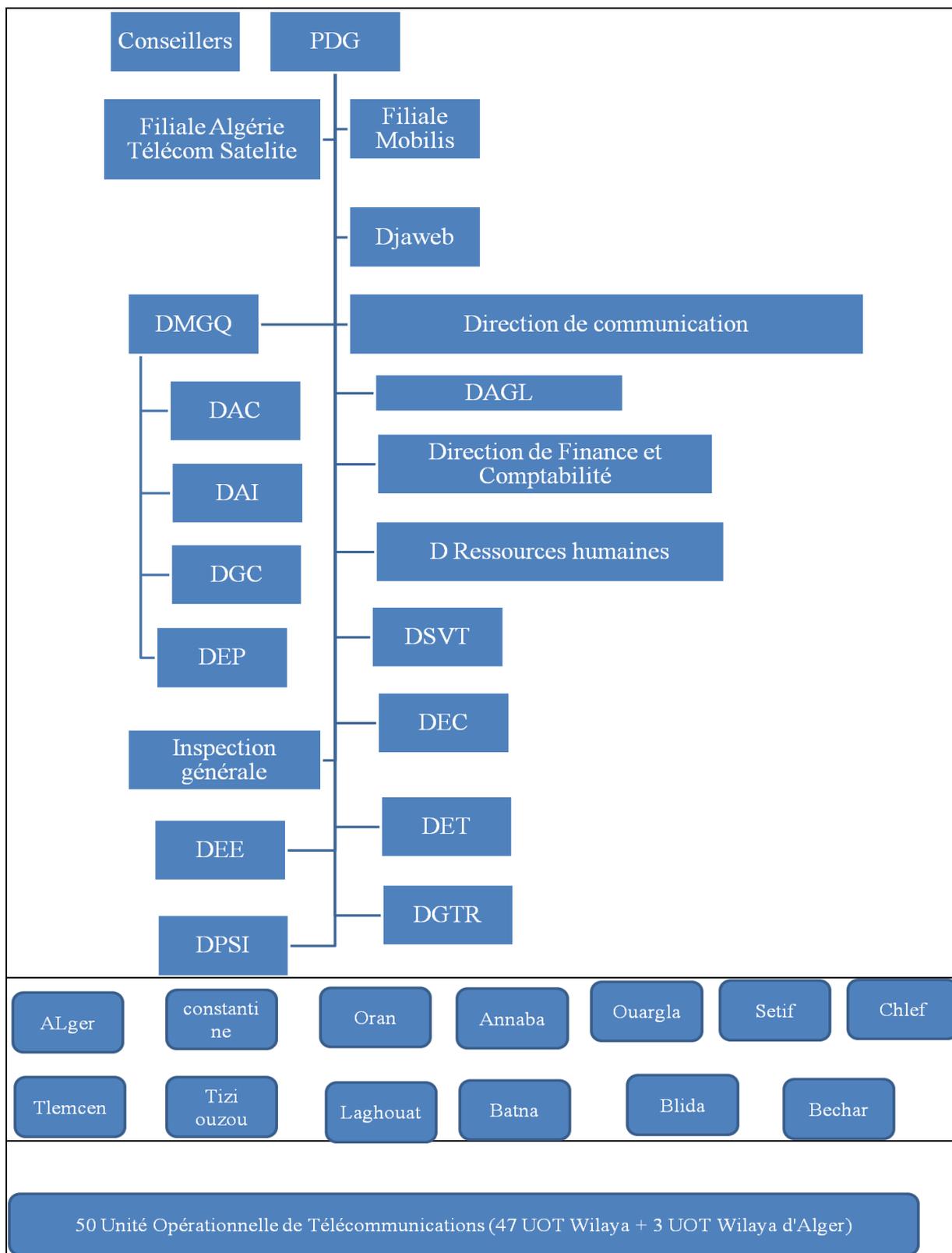


Figure n° 3.1 : Organigramme d'Algérie Télécom

**Effectifs par groupes socioprofessionnels Au 31/03/2010 :**

<b>Groupes socioprofessionnels</b>	<b>Encadrement</b>	<b>Cadres</b>	<b>Maitrises</b>	<b>Exécution</b>	<b>Totaux</b>
<b>ALGER</b>	17	469	727	2357	<b>3570</b>
<b>ANNABA</b>	19	260	240	701	<b>1220</b>
<b>BECHAR</b>	13	178	201	451	<b>843</b>
<b>BLIDA</b>	13	295	288	836	<b>1432</b>
<b>BATNA</b>	15	260	227	824	<b>1326</b>
<b>CHLEF</b>	15	243	225	731	<b>1214</b>
<b>CANSTANTINE</b>	23	592	522	1227	<b>2364</b>
<b>LAGHOUAT</b>	11	155	146	438	<b>750</b>
<b>OUARGLA</b>	19	297	354	835	<b>1505</b>
<b>ORAN</b>	21	377	437	1080	<b>1915</b>
<b>SIEGE</b>	207	583	186	474	<b>1450</b>
<b>SETIF</b>	18	323	251	775	<b>1367</b>
<b>TLEMCCEN</b>	<b>13</b>	<b>249</b>	<b>225</b>	<b>691</b>	<b>1178</b>
<b>TIZI OUZOU</b>	13	203	234	737	<b>1187</b>
<b>TOTAL</b>	417	4484	4263	12157	21321
<b>TAUX</b>	1,95%	21,05%	19,99%	57,01%	100%

**Tableau n° 3.1 : Effectifs par groupes socioprofessionnels**

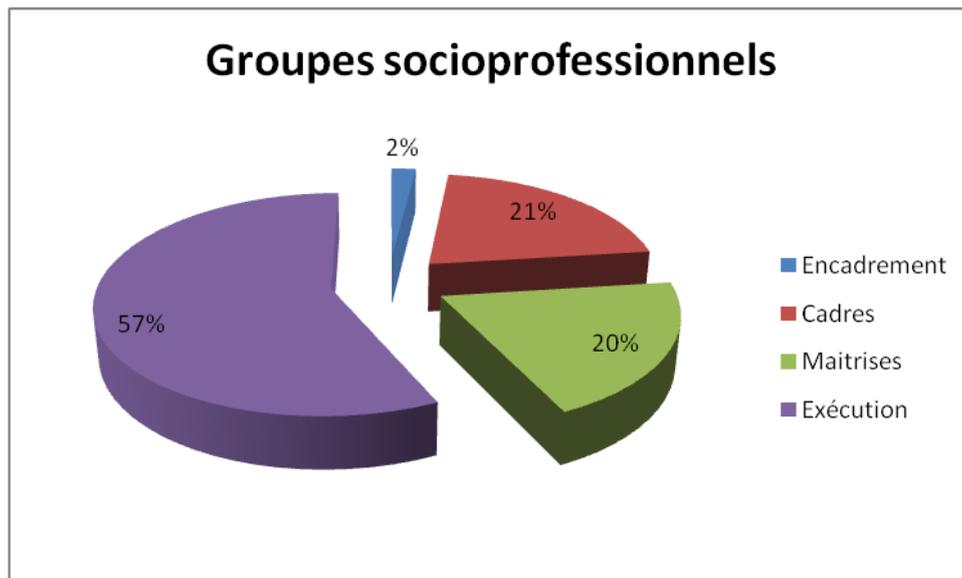


Figure n° 3.2 : Groupes socioprofessionnels d'Algérie Télécom

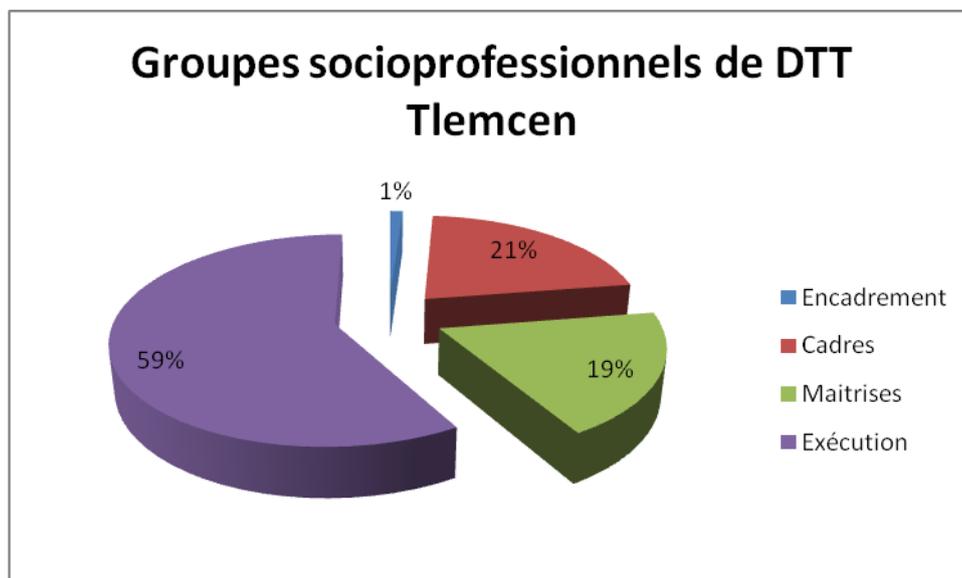


Figure n° 3.3 : Groupes socioprofessionnels de DTT Tlemcen

#### 1.5. Quelques chiffres :

##### Téléphonie :

Equipements d'abonnés : **5.128.262.**

Nombre d'abonnés fixe : **2.922.731.**

Demande en instance : **53471**.

Densité téléphonique globale en Algérie Fixe : **8,91%**.

**Réseau commercial :**

**171** Agences commerciales des télécommunications (ACTEL).

**110** Divisions commerciales.

**212.040** lignes Kiosques Multiservices (KMS).

**4.425** Taxiphones.

**Réseau de transmission :**

Réseaux public de transmission de données par paquets X25 (DZPAC) : 6.206 accès.

Backbone national de transmission à 10 GB/s, 2,5 GB/s, et 80GB/s en cours de réalisation.

Réseau radio rural : 103 réseaux intégrant plus de 1500 localités  
961 communes (APC) rattachées en fibres optiques.

**ALGERIE TELECOM MOBILE (MOBILIS) :**

Plus de **9 millions d'abonnés** actifs.

**ALGERIE TELECOM SATELLITE (ATS) :**

**47** stations terriennes domestiques.

**04** stations internationales.

**01** station côtière INMARSAT.

**02** réseaux VSAT.

Mobile par satellite (GMPCS) : Provider THURAYA en Algérie avec 1400 abonnés.

**Réseau international :** Liaisons sous marine à fibre optique reliant l'Algérie au réseau mondial des télécommunications ALPAL II + SEA ME IV.

**Internet DJA WEB :**

**7.000** Accès RTC.

**3.000** Accès liaisons Spécialisées.

Ce qui permet d'offrir des services à :

**100.000** clients.

**4 046** cybercafés.

**35 ISP** Internet Provider Services.

**1 500 000** Utilisateurs Internet en Algérie.

**1.6. Autres chiffres :**

Rattachement de **11.148** établissements scolaires au réseau téléphonique (internet) sur un total de **21 233** (52,5%).

Informatisation des bureaux de postes : **3023** sur un total de **3282** (92,1%).

**Gestion technique du réseau :**

Durée moyenne de raccordement d'abonnés : 08 jours.

Taux moyen de relevé de dérangement (de signalisation) : 0,8 soit l'équivalent de moins d'un dérangement par an.

## 2. La Direction Territoriale Des Télécommunications De Tlemcen (DTT Tlemcen) :

### 2.1. Présentation de DTT Tlemcen :

La direction territoriale des télécommunications de Tlemcen regroupe quatre wilayas qui sont : Tlemcen, Sidi bel Abbas, Saida et Nâama.

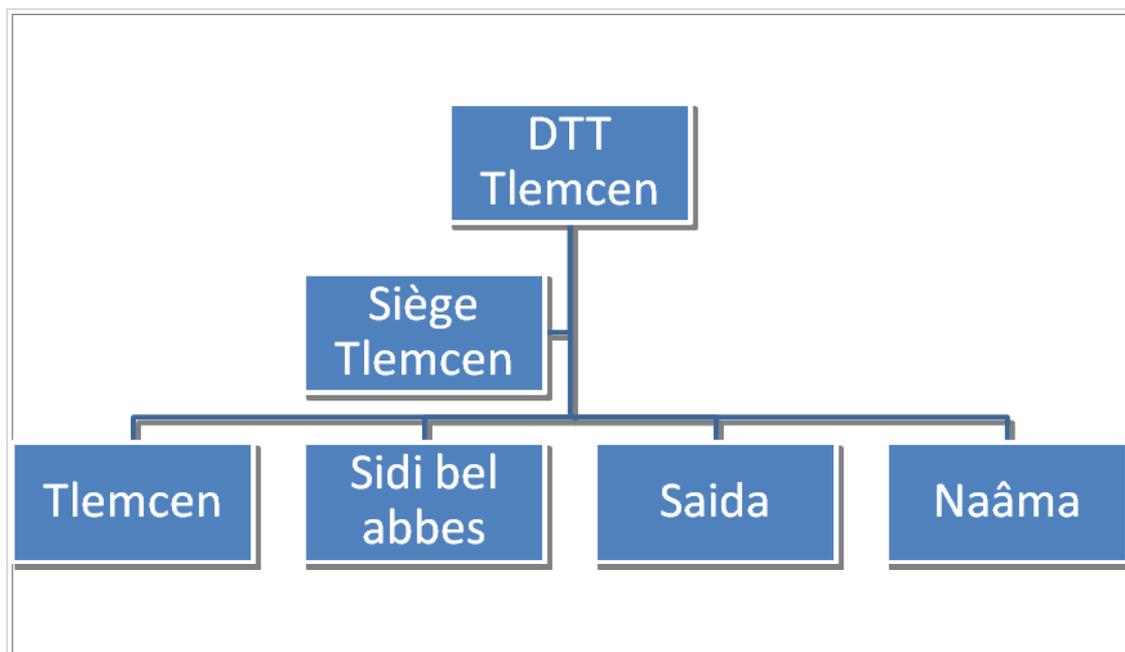
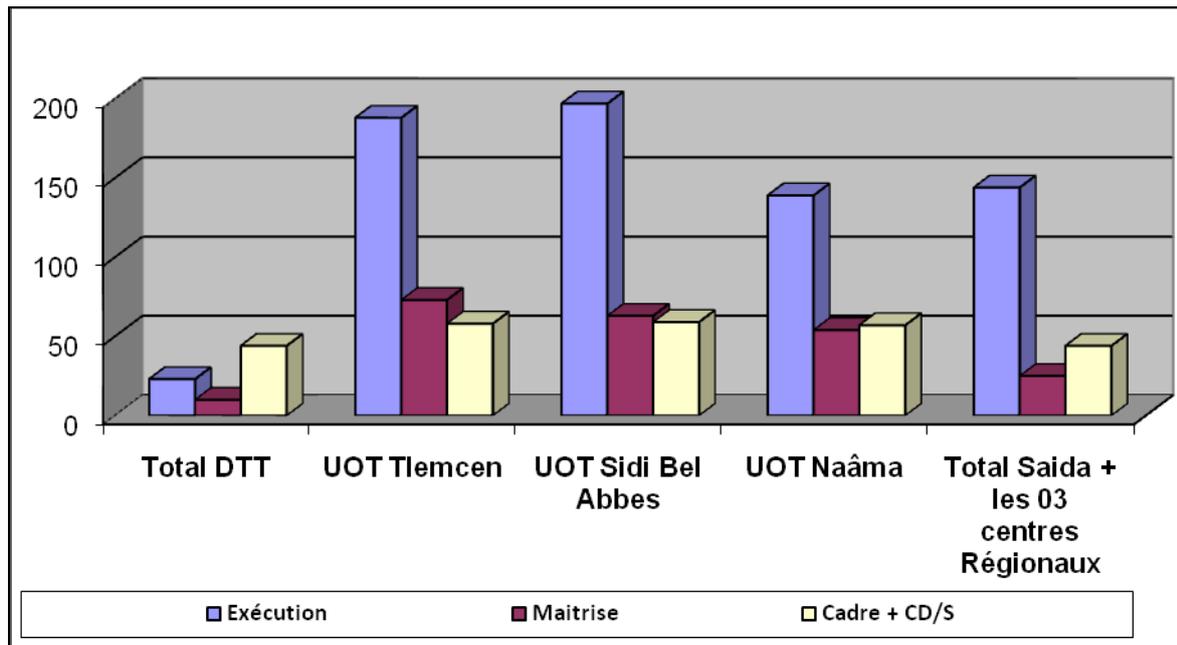


Figure n° 3.4 : Les wilayas de DTT Tlemcen

**2.2. Personnel de la région de Tlemcen par catégorie socioprofessionnelle au 20 mars 2010 :**

Unité Organisationnelle		Exécution		Maitrise		Cadre + CD/S		Total général
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
<b>DTT Tlemcen</b>	DTT Siège	15	27,27%	3	5,45%	37	67,27%	55
	CEL Tlemcen	7	70,00%	2	20,00%	1	10,00%	10
	C.R.E. Tlemcen	1	20,00%	3	60,00%	1	20,00%	5
	LET Tlemcen	0	0,00%	0	0,00%	3	100,00%	3
	CIL Tlemcen	0	0,00%	2	50,00%	2	50,00%	4
<b>Total DTT</b>		<b>23</b>	<b>29,87%</b>	<b>10</b>	<b>12,99%</b>	<b>44</b>	<b>57,14%</b>	<b>77</b>
<b>UOT Tlemcen</b>		188	58,93%	73	22,88%	58	18,18%	319
<b>UOT Sidi Bel Abbas</b>		197	61,76%	63	19,75%	59	18,50%	319
<b>UOT Nâama</b>		139	55,60%	54	21,60%	57	22,80%	250
<b>Saida</b>	UOT Saida	134	71,28%	16	8,51%	38	20,21%	188
	C.E.L. Saida	4	40,00%	5	50,00%	1	10,00%	10
	C.M.R.R. Saida	3	37,50%	2	25,00%	3	37,50%	8
	C.R.E. Saida	3	42,86%	2	28,57%	2	28,57%	7
<b>Total Saida + les 03 centres Régionaux</b>		144	67,61%	25	11,74%	44	20,66%	213
<b>Total DTT+UOT (Région)</b>		<b>691</b>	<b>58,66%</b>	<b>225</b>	<b>19,10%</b>	<b>262</b>	<b>22,24%</b>	<b>1178</b>

**Tableau n° 3.2 : Personnel de la région de Tlemcen par catégorie socioprofessionnelle**



**Figure n° 3.5 : Personnel de la région de Tlemcen par catégorie socioprofessionnelle**

### 2.3. Contrat de performance entre l'état et Algérie Télécom :

En application des recommandations de la commission ministérielle présidée par le Ministre de la poste et des technologies de l'information et de la communication, identifiant les raisons du recul des résultats d'Algérie Télécom et préconisant les mesures de son redressement, l'État charge Algérie Télécom de procéder au rééquilibrage économique de l'entreprise à travers la mise en place d'une organisation efficiente, la maîtrise des instruments de gestion financière, l'appropriation des techniques de gestion commerciale, la mise à niveau de l'infrastructure et le développement des ressources humaines.

Aussi, le rééquilibrage économique de l'entreprise est-il l'enjeu principal de la signature, entre l'État et Algérie Télécom, d'un contrat pluriannuel de performance pour les années 2009-2013. Ce contrat consolide le statut d'entreprise publique économique, six ans après sa création, et confirme sa vocation à contribuer au

développement socio-économique à l'échelle nationale, en tant que levier d'action de l'État pour le développement des technologies de l'information et de la communication.

Par ce contrat, l'État affiche ses ambitions et fixe les responsabilités d'Algérie Télécom pour retrouver son équilibre économique. Il précise le cadre d'une organisation et de gouvernance fondée sur la recherche de l'efficacité, la juste réponse aux besoins et la maîtrise des équilibres financiers en cohérence avec les objectifs de développement économique.

Ce contrat État - Algérie Télécom formalise ainsi le cadre de pilotage du redressement de la gestion de l'entreprise en tant que patrimoine économique public et porte sur les engagements suivants :

**Engagement 1** : Algérie Télécom s'engage à mettre en place un dispositif de pilotage par objectif et résultat pour chaque activité.

**Engagement 2** : Algérie Télécom s'engage à élaborer un business plan qui prend en compte les limites actuelles dues aux contraintes qui pèsent sur elle, et qui tiennent compte des objectifs qu'Algérie Télécom s'assigne en vertu du présent contrat et du rôle prépondérant qu'elle doit jouer dans l'économie.

**Engagement 3** : Mise à niveau technologique des infrastructures.

**Engagement 4** : Raccordement d'abonnés.

**Engagement 5** : Mise à niveau du réseau de transmission.

**Engagement 6** : Algérie Télécom s'engage à mobiliser les leviers pour agir directement sur le chiffre d'affaire, en s'appuyant sur une politique commerciale économiquement pertinente, pour en faire un véritable outil de marketing et de gouvernance économique.

**Engagement 7** : Algérie Télécom s'engage à mener à bien les actions dont elle fait ses obligations et que requiert la nécessaire mise à niveau des ressources humaines de l'entreprise.

**Engagement 8** : Algérie Télécom s'engage à réaliser les opérations retenues en matière d'exploitation des systèmes d'information répertoriés.

**Engagement 9** : Algérie Télécom s'engage à améliorer ses compétences et ses outils stratégiques en matière d'expertise économique et financière.

**SECTION 02 : Le management des connaissances dans DTT Tlemcen :**

**1. Le champ de l'étude :**

La direction territoriale des télécommunications de Tlemcen gère quatre Unités Opérationnelles des Télécommunications (UOT) qui sont : Tlemcen, Sidi Bel Abbas, Saida et Nâama et aussi le siège de la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

<b>Wilaya</b>	<b>Les départements</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Nombres de questionnaires distribués</b>	<b>Nombres de questionnaires récupérés</b>	<b>Nombres de questionnaires</b>	<b>%*</b>
<b>Tlemcen</b>	La direction territoriale des télécommunications de Tlemcen (le siège)	77	30	23		30%
	Unité Opérationnelle des Télécommunications de Tlemcen	319	50	24		7%
<b>Sidi Bel Abbas</b>	Unité Opérationnelle des Télécommunications	319	35	31		10%
<b>Saida</b>	Unité Opérationnelle des Télécommunications	213	35	28		13%
<b>Nâama</b>	Unité Opérationnelle des Télécommunications	250	50	17		7%
<b>TOTAL</b>	<b>La direction territoriale des télécommunications de Tlemcen</b>	<b>1178</b>	<b>200</b>	<b>123</b>		<b>10%</b>

**Tableau n° 3.3 : Le champ de l'étude**

\* le pourcentage représente le nombre des questionnaires récupérés par rapport au total global des effectifs d'Algérie Télécom (DTT de Tlemccen).

Nous constatons que le taux de réponse au niveau du siège de direction territoriale des télécommunications est le plus élevé (30%) parce que les employés se sont la plupart des cadres et ils ont souvent dans leurs bureaux, ainsi que leurs niveaux d'instruction permettent de comprendre notre objectif de recherche et d'accepter de répondre à ce questionnaire.

Ce qui concerne les autres départements, le taux de réponse est entre le 7% et 13% parce que la plupart des employés sont des exécutants qui travaillent généralement hors de leurs départements. En outre, il y a la dispersion des services (surtout dans la wilaya de Nâama) ce qui ne permet pas de visiter toutes les services en raison de contrainte du temps.

L'étude a été effectuée au cours du 15 mai 2010 jusqu'à 01 Octobre 2010.

## **2. Les éléments du questionnaire :**

Le questionnaire utilisé comporte 38 questions portant sur les éléments de notre recherche (le besoin du management des connaissances, le partage et la création des connaissances, l'apprentissage organisationnel, la culture, la communauté de pratique, la confiance, la structure organisationnelle, le leadership, la mémoire organisationnelle et les technologies de l'information et de la communication) et il se termine par deux questions ouvertes sur les attentes et les points de vue concernant l'application du management des connaissances.

## **3. L'objectif de l'étude :**

Nous nous étions fixé comme objectif d'étudier comment l'organisation gère-t-elle ses connaissances et quels sont ses méthodes pour introduire et développer les pratiques du management des connaissances.

#### 4. Présentation des résultats :

##### \*. Le taux de réponse :

Nous avons distribué 200 questionnaires et nous avons récupéré 123 (soit un pourcentage de 61%) ce qui signifie que les employés ne donnent pas une grande importance à ce genre d'études, et le plus important que l'entreprise va vers la réorganisation et la restructuration, et par conséquent, les employés ont peur de répondre à ce questionnaire parce qu'il contient des questions sur l'organisation de l'entreprise et sur le niveau d'instruction des employés.

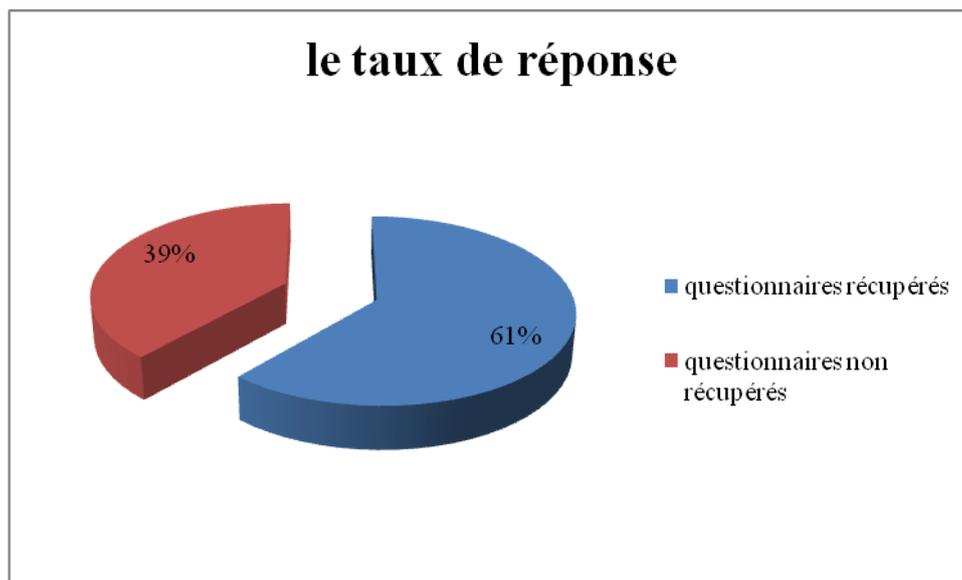
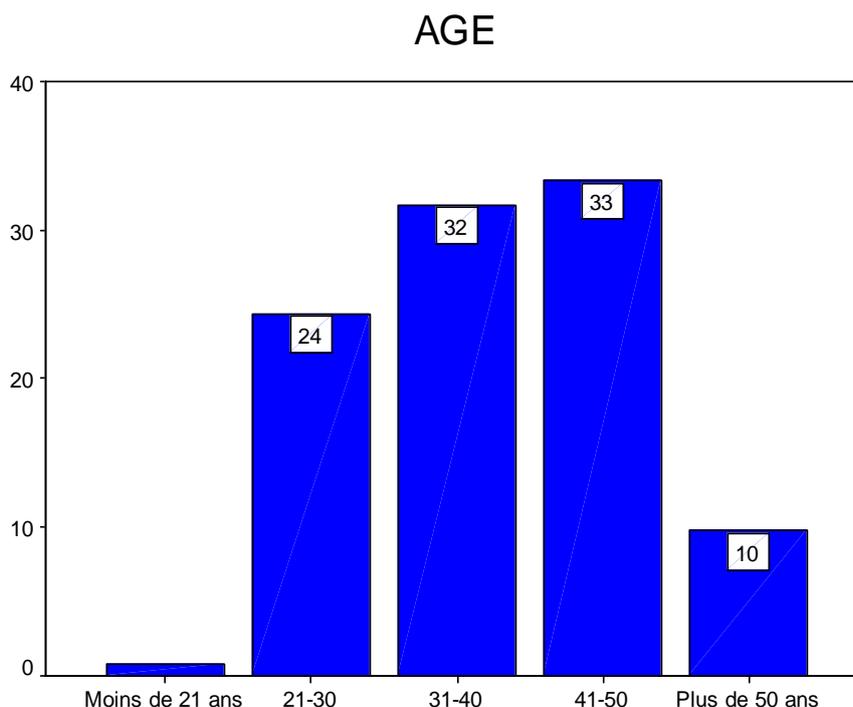


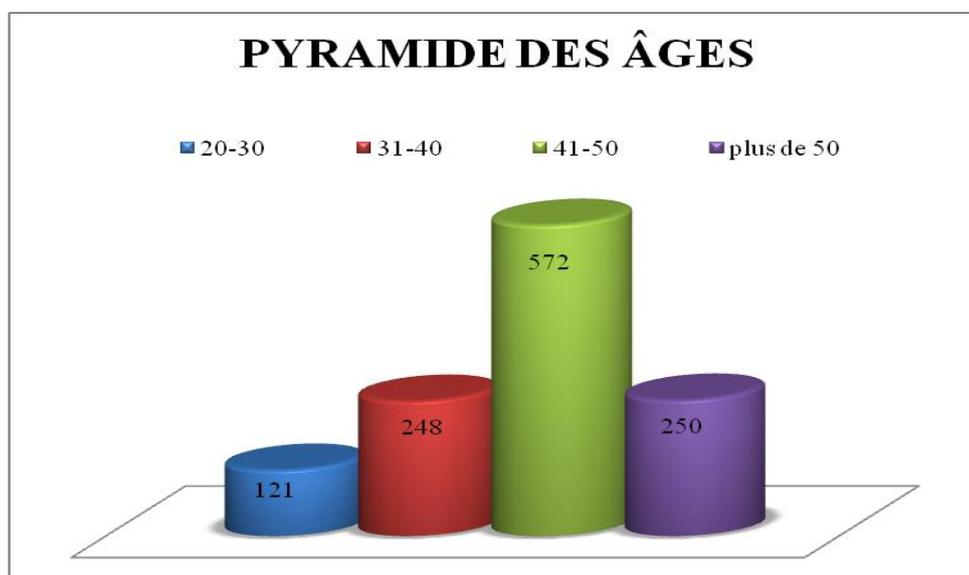
Figure n° 3.6 : Le taux de réponse

## 1. L'âge :



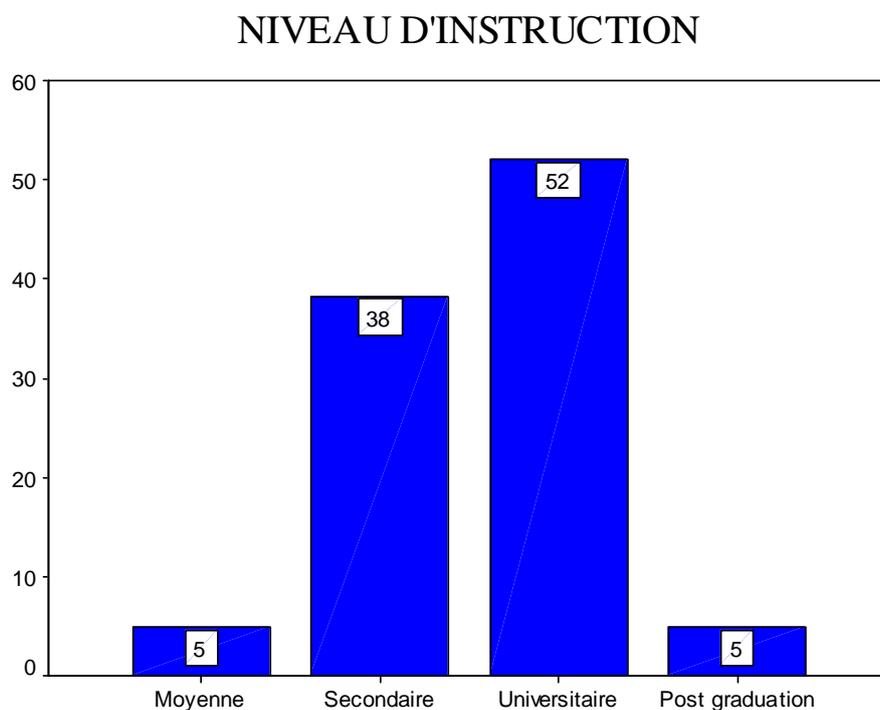
**figure n° 3.6 : Groupes d'âge des interrogés**

Il y a une diversification de tranches d'âge des interrogés, ce qui signifie que notre échantillon représente toutes les tranches d'âge dans l'organisation. Ainsi, l'échantillon représente approximativement la pyramide des âges de la région de Tlemcen (voir la figure n° 3.7).



**figure n° 3.7 : La pyramide des âges global de DTT Tlemcen**

## 2. Le niveau d'instruction :

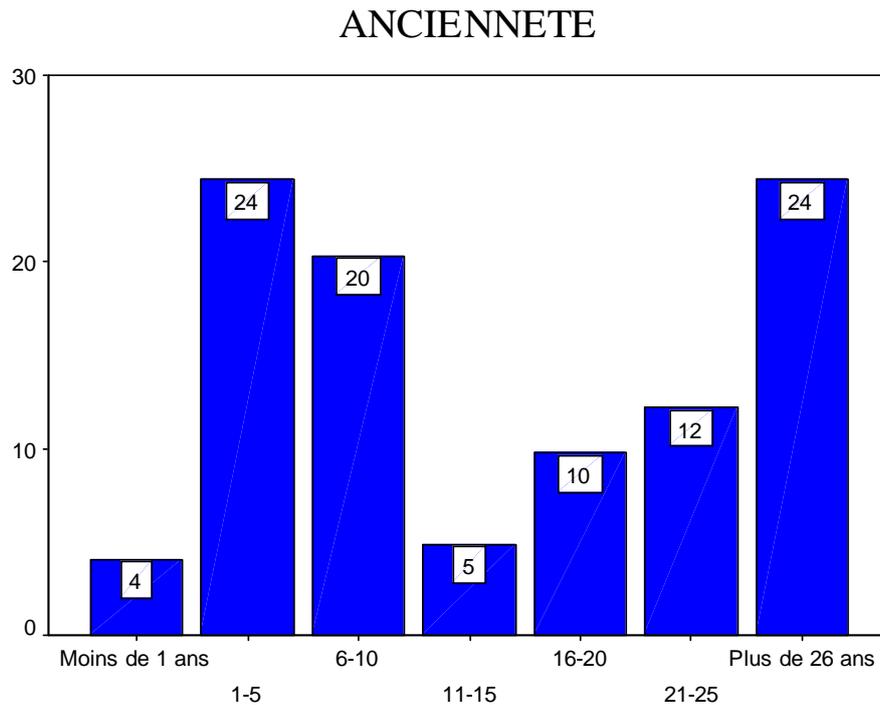


**Figure n° 3.8 : Le niveau d'instruction**

La plupart des interrogés ont un niveau universitaire (57%) et en deuxième place le niveau secondaire (38%), cela est dû principalement à l'activité de l'organisation qui exige une certaine qualification et la maîtrise des technologies de l'information et de communication.

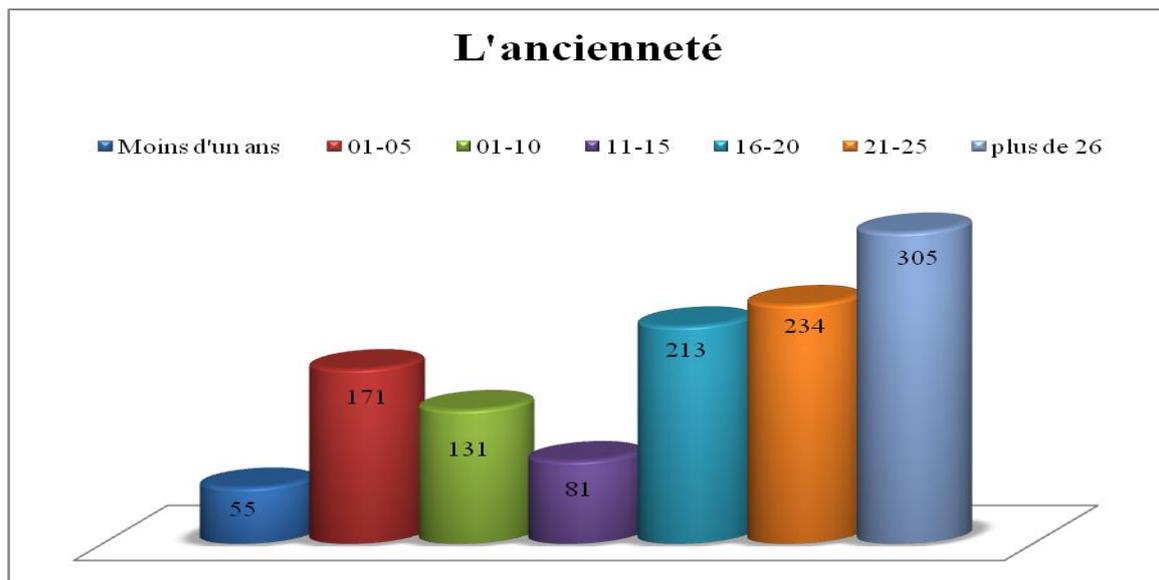
Ce qui concerne le niveau moyen (5%), l'organisation l'adopte pour exécuter des tâches simples comme le raccordement des lignes téléphoniques des clients, ce genre des tâches ne nécessitent pas un niveau élevé de qualification.

### 3. L'ancienneté :



**Figure n° 3.9 : L'ancienneté**

Nous observons que le pourcentage des interrogés qui ont une ancienneté entre moins d'un an et 10 ans de notre échantillon est de 48%, et entre 11 et 20 ans est de 14%, et entre 21 et plus de 26 ans est de 36%. Ce qui représente approximativement l'ancienneté globale d'Algérie télécom de la région de Tlemcen, c'est ce qui nous conduit à étudier l'ancienneté globale de la région de Tlemcen (voir la figure n° 3.10).



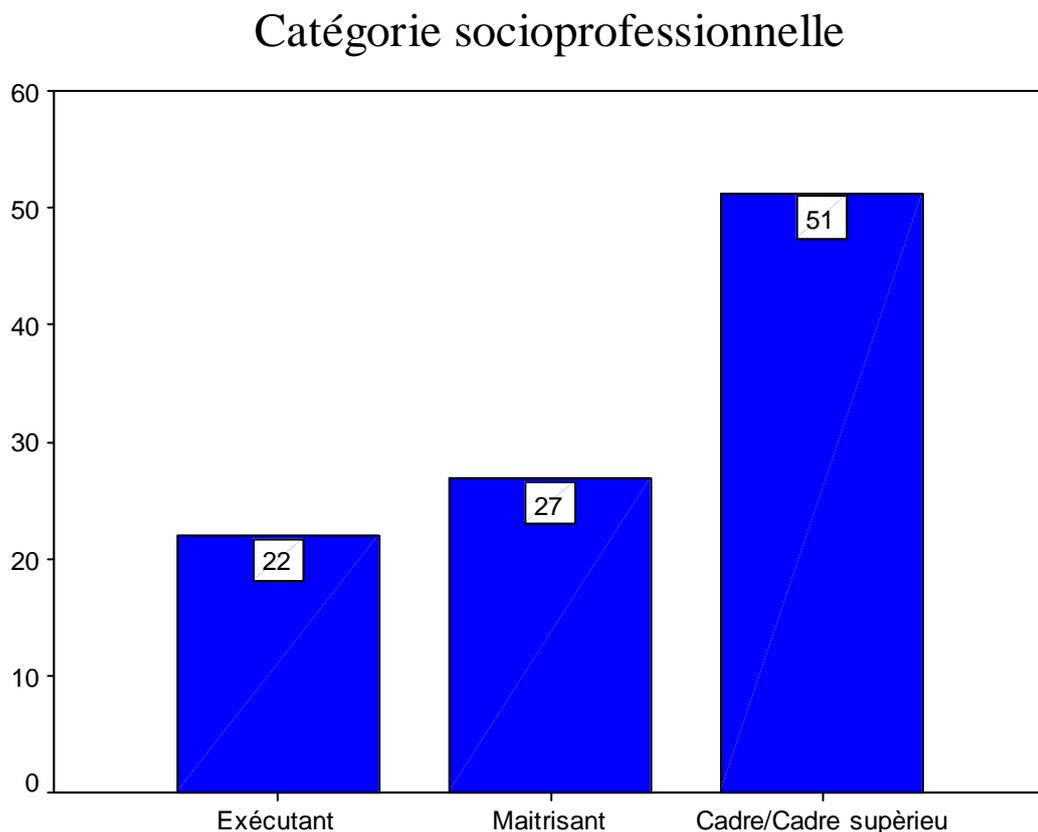
**Figure n° 3.10 : La pyramide de l'ancienneté**

Nous constatons que le pourcentage des employés qui ont une ancienneté moyenne (entre 11 et 20 ans représente 25% de nombre global des effectifs (294 employés)) est moins représenté par rapport aux autres tranches, ce que signifie que l'organisation a bloqué le recrutement pendant une certaine période, ce qui influe négativement sur la relation et la coordination entre les générations.

Nous observons aussi que le pourcentage des employés qui ont une ancienneté entre moins d'un an et 10 ans de notre échantillon est de 30% (357 employés), qu'on peut l'interpréter suivant la politique de recrutement menée par l'organisation en raison du développement rapide de son domaine d'activité, ce qui exige l'existence des compétences qui suivent le rythme de l'évolution.

Ainsi, le pourcentage des employés qui ont une ancienneté entre 21 et plus de 26 ans est de 45% (535 employés), c'est à peu près la moitié des effectifs de la région, et cela est dû à l'historique de la création de l'entreprise (en 2003), et par conséquent, la plupart des employés de l'entreprise sont transférés à partir des autres secteurs (généralement les fonctionnaires de l'administration de la poste et des télécommunications).

#### 4. La catégorie socioprofessionnelle :



**Figure n° 3.11 : La catégorie socioprofessionnelle**

Nous observons que la majorité des interrogés sont des cadres et des cadres supérieures (51%), et cela est dû principalement à leurs postes de travail qui nous a facilité nos tâches (la distribution des questionnaires et les entretiens). En contre partie, les exécutants sont les moins représentés (21%) parce qu'ils ont tout le temps en dehors de leurs sièges (raccorder des lignes téléphoniques et de l'internet, régler les dérangements, contrôler les réseaux téléphoniques...), et aussi la surcharge du travail pour les employés du front office dans les Actels (les agences commerciales).

## 5. Besoins du management des connaissances :

### Besoins du management des connaissances

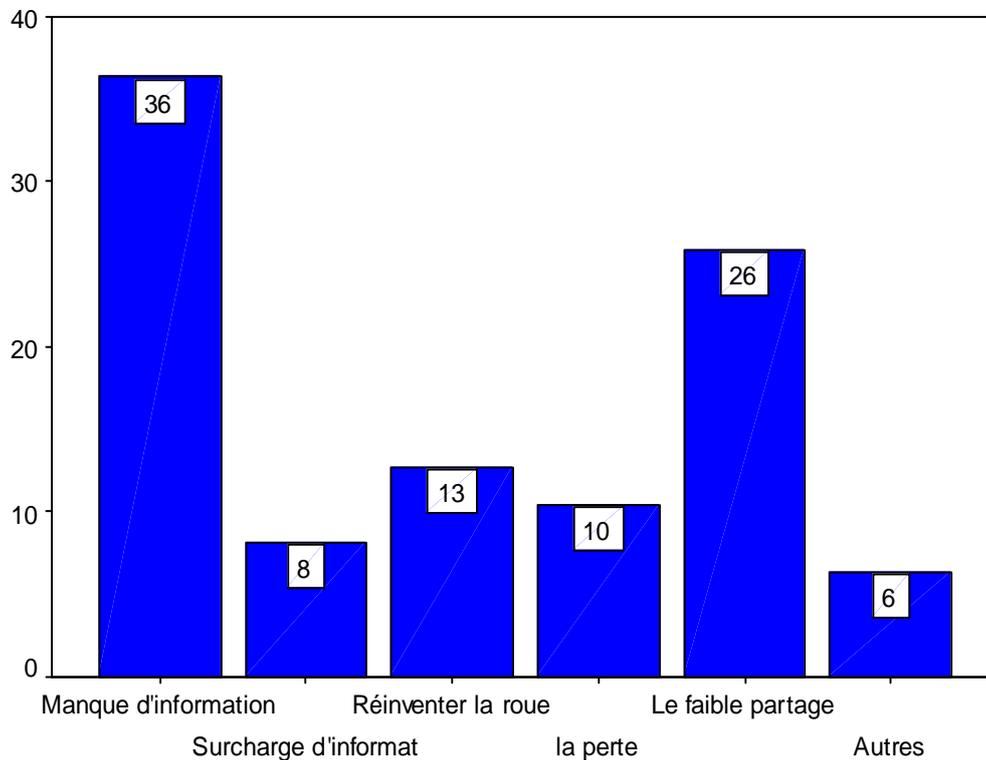


Figure n° 3.12 : Besoins du management des connaissances

Nous observons que 36% des interrogés déclarent que parmi les grands problèmes au sein de l'organisation figure le manque d'information à tous les niveaux et à tous les services malgré l'existence du système d'information, ce phénomène nous pouvons l'expliquer par la coupure de la circulation des flux d'informations quelques soit horizontalement ou verticalement, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un système de communication à l'échelle de l'organisation ni ascendant (à partir des cadres jusqu'à les exécutants) ni descendant (à partir des exécutants jusqu'à les cadres) et aussi il y a un manque de coordination entre les départements, c'est-à-dire les employés ne sont pas informés de ce qui se passe en dehors de leurs services ou département.

Nous observons aussi que 26% des interrogés déclarent qu'il y a un faible partage des informations et des connaissances entre les employés de l'organisation, cela veut dire qu'il y a vraiment un faible partage et d'échange des informations et des connaissances entre les services et c'est ce que nous avons remarqué lors de notre visite empirique, cela veut dire qu'il y a des murs virtuelles entre les services qui ne permet pas de coordonner entre eux.

À cause de cette situation, les employés tombent dans les mêmes erreurs qui les font déjà, c'est-à-dire les employés répètent les mêmes erreurs toutes fois dans leurs travail (réinventer la roue), et ça ce que prouve 13% des interrogés.

En quatrième position, 10% des interrogés déclarent que parmi les problèmes de l'organisation il y a la perte des connaissances cruciale en raison d'une sortie d'un employé clé, et nous pouvons dire que ce phénomène est considéré comme un facteur de l'émergence du management des connaissances puisque l'organisation cherche à préserver les connaissances et les expériences de ses employés même lorsqu'ils partent en retraite.

Les figures suivantes montrent la sortie en retraite et le recrutement dans les années 2009 et 2010.

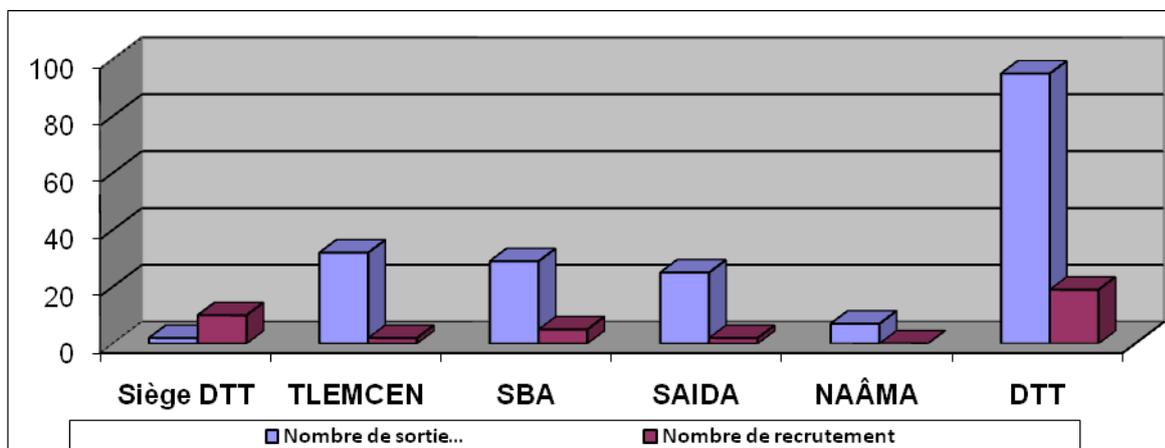


Figure n° 3.13 : La sortie et le recrutement en 2009 et 2010

Structure	Nombre de sortie en retraite 2009			Nombre de sortie en retraite au 01-03-2010			Recrutements année 2009			Recrutements au 31-03-2010		
	CAD	MAI	EXE	CAD	MAI	EXE	CAD	MAI	EXE	CAD	MAI	EXE
Siège DTT	1	0	1	0	0	0	6	2	0	1	0	2
UOT TLEMCEN	5	10	16	0	2	4	2	0	0	10	4	0
UOT SBA	3	11	15	1	2	3	5	0	0	4	3	0
UOT SAIDA	5	3	17	1	7	21	0	0	1	0	0	0
UOT NAÂMA	1	1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	1
<b>TOTAL REGION</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>93</b>			<b>43</b>			<b>16</b>			<b>25</b>		

**Tableau n° 3.4 : La sortie et le recrutement en 2009 et 2010**

Nous remarquons que le nombre de sortie durant ces deux dernières années est plus grand que le nombre de recrutement, et donc l'organisation doit mettre en place un système qui permet de garder les connaissances et les expériences de ces employés pour les transmettre aux nouveaux recrutés.

En cinquième position, 8% des interrogés déclarent que la surcharge d'information est également un problème de l'organisation, ce phénomène nous pouvons l'interpréter qu'il y a une quantité énorme d'informations dans les services (ou départements) de l'organisation qui ne trouve pas les moyens et les chemins pour les transmettre aux autres services (ou départements).

En dernière position, il y a quelques autres problèmes que les employés ont émergé tels que :

- Tendence à oublier qu'il faut faire du bénéfice.

- La mauvaise gestion dans quelques départements (ou services).
- Manque du personnel.
- Recrutement des éléments qui ne cherchent nullement à progresser ni à produire.
- L'inexpérience des dirigeants récemment recrutés.
- Manque de formation et séminaire.
- Il faut introduire des nouvelles méthodes pour bien partager les connaissances.
- Manque de formation technique.
- Absence de responsabilité (le sens de responsabilité).
- Gestion avec les sentiments (pas de sanctions, ni de récompenses pour la motivation).

#### 6. La satisfaction du management des connaissances :

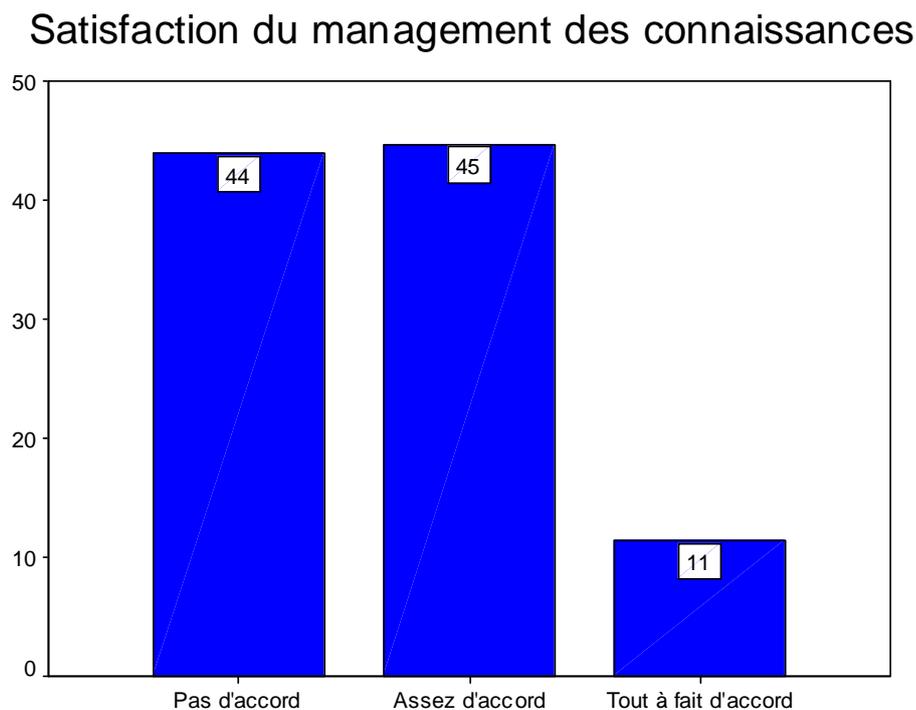
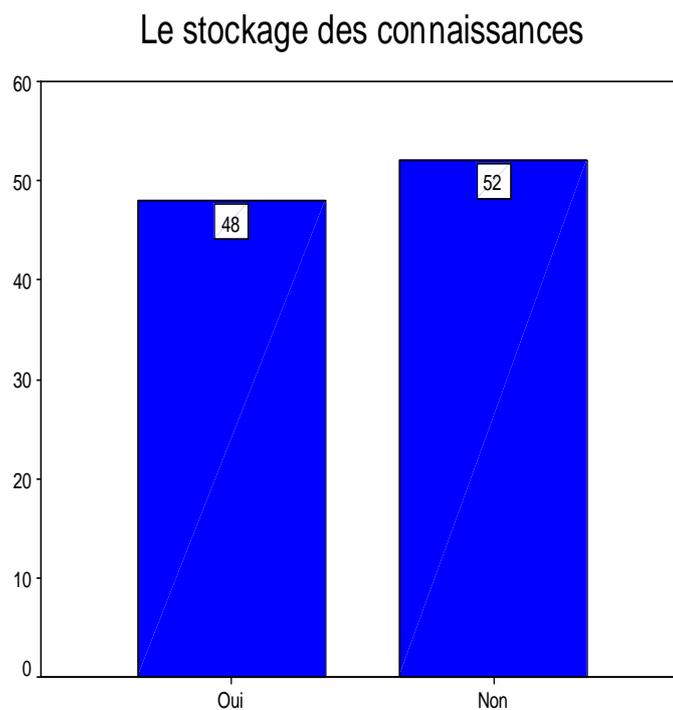


Figure n° 3.14 : La satisfaction du management des connaissances

Nous observons que la majorité des interrogés ne sont pas satisfaits du processus du management des connaissances (44%), c'est-à-dire à la création, au partage, au stockage et à l'utilisation de connaissances dans l'organisation, et ça ce que nous pouvons l'expliqué que l'organisation elle est encore au début de l'engagement vers l'application des processus du management des connaissances.

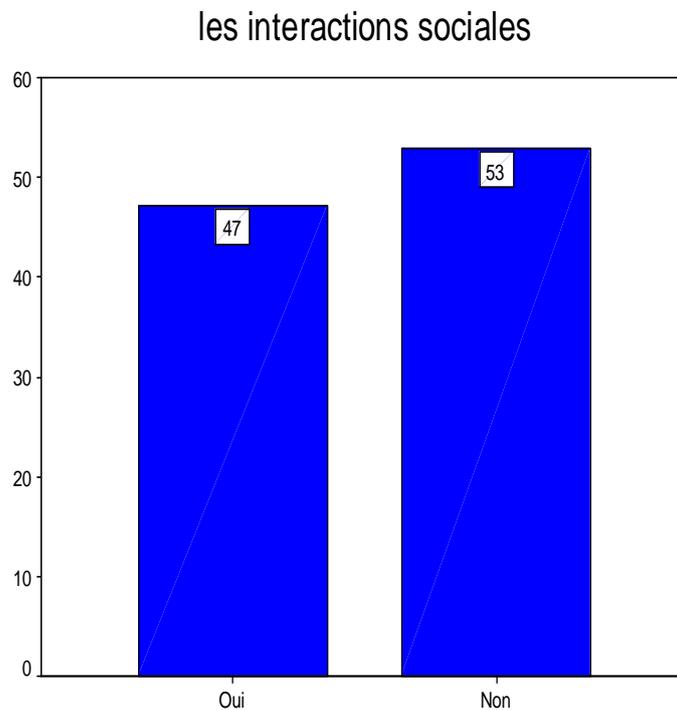
### 7. Le stockage des connaissances (explicite) :



**Figure n° 3.15 : Le stockage des connaissances (explicite)**

Nous constatons qu'il n'y a pas de consensus concernant le stockage formellement des connaissances (explicites) lorsqu'elles sont créées, cela veut dire la connaissance créée peut être stockée dans la base de données par des services (ou départements) spéciaux ou par des catégories aussi spéciales (comme les cadres), mais cette connaissance n'est pas utilisée par tous les employés et donc elle n'est pas intégrée dans les processus du management des connaissances (création, stockage, partage, utilisation et évaluation).

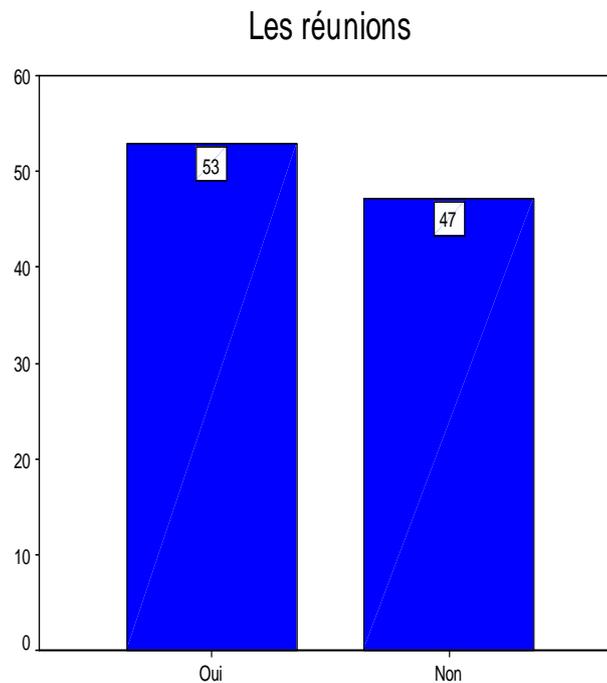
## 8. Les interactions sociales :



**Figure n° 3.16 : Les interactions sociales**

Nous remarquons qu'il n'y a pas un accord entre les interrogés sur les interactions sociales face à face (entre eux) pour échanger les connaissances, ce que nous pouvons l'expliquer que les employés font des interactions sociales face à face dans le même service ou même département et pas avec les employés d'autres services, c'est ce que nous avons remarqué lors de notre visité empirique, cela veut dire qu'il y a des barrières virtuelles entre les services qui ne permet pas de faire les interactions sociales (face à face) entre les employés et par conséquent l'échange des connaissances et des idées.

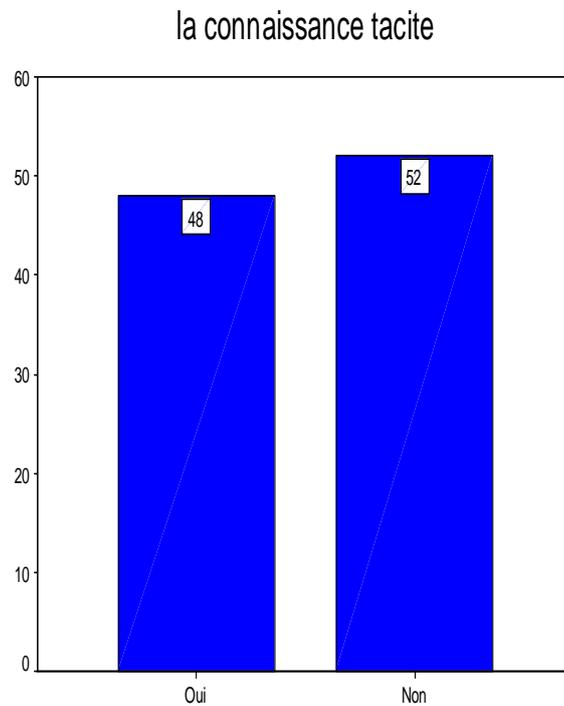
## 9. Les réunions :



**Figure n° 3.17 : Les réunions**

Nous constatons qu'il n'y a pas une coalition entre les interrogés concernant les rencontres et les discussions par le biais de brainstorming pour produire de nouvelles connaissances, cela veut dire qu'il existe des réunions dans l'organisation (ce qu'il prouve les réponses positives 53%), mais ces réunions ne sont pas sous formes de brainstorming (c'est les réunions qui regroupent tous le représentants des employés de tous les niveaux et de toutes les spécialités pour résoudre un problème donné) et n'ont pas le but de produire des nouvelles connaissances (ce qui représente les réponses négatives 47%).

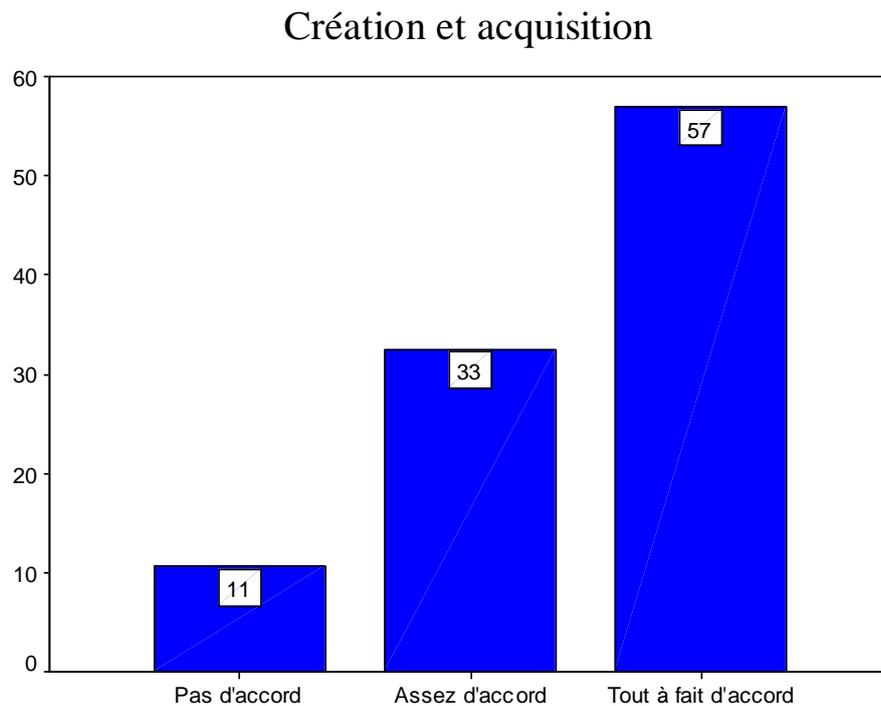
## 10. La connaissance tacite :



**Figure n° 3.18 : La connaissance tacite**

Nous constatons que 48% des interrogés déclarent qu'une partie de la connaissance tacite de l'organisation réside chez les employés, cela veut dire qu'il existe dans l'organisation des employés qui ont une longue expérience et par conséquent ils ont acquis des connaissances tacites à travers leurs travail quotidien, et l'organisation risque de perdre cette connaissance à cause de la sortie en retraite de ces employés. En contre partie, 52% des interrogés disent que cette partie ne réside pas chez les employés, alors nous pouvons dire que l'organisation utilise des méthodes pour garder ce type de connaissances tels que les nouvelles technologies de l'information et de communication et le travail collectif qui impliquent les nouveaux employés.

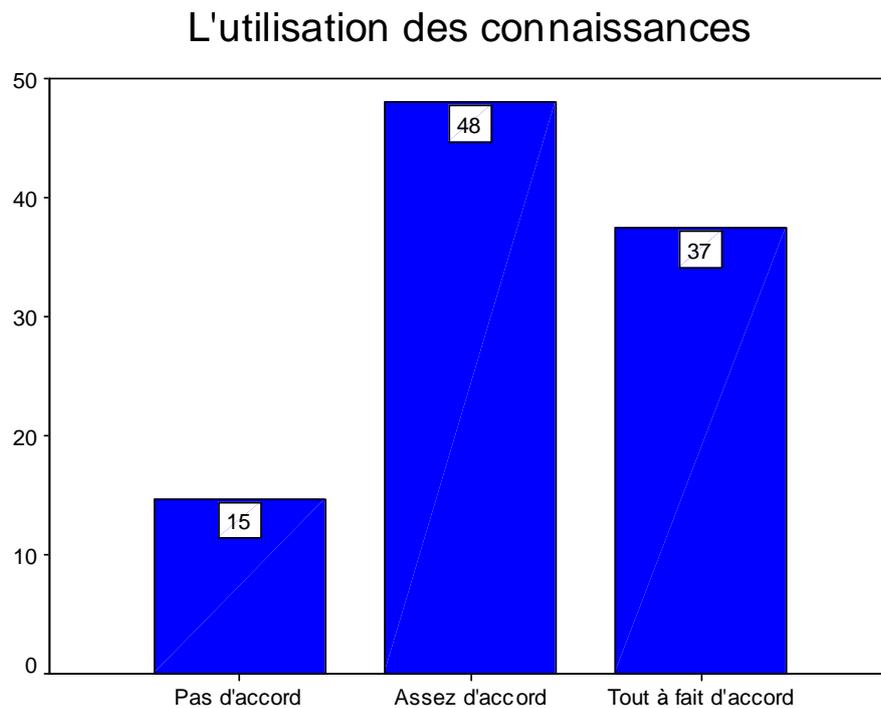
## 11. La création et l'acquisition des connaissances :



**Figure n° 3.19 : La création et l'acquisition des connaissances**

Nous observons que la majorité des employés (70 interrogés qui représentent un taux de 57%) sont capable de créer et d'acquérir de nouvelles connaissances, ce que nous pouvons l'expliquer que la plupart des interrogés ont un niveau universitaire qui leurs permet d'acquérir des compétences et des qualifications qui créent de nouvelles connaissances (57% des interrogés sont des universitaires).

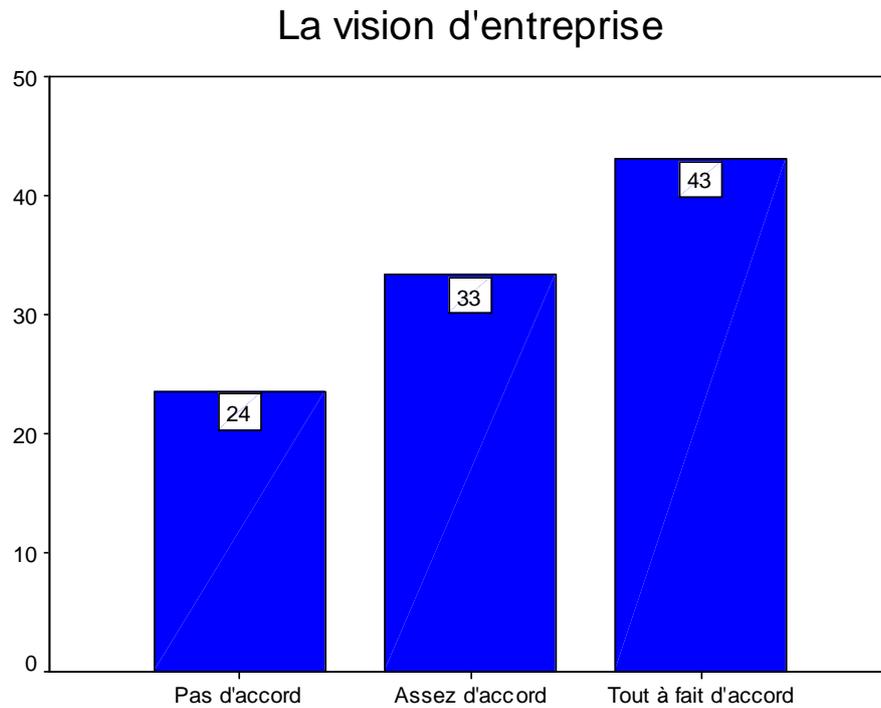
## 12. L'utilisation des connaissances :



**Figure n° 3.20 : L'utilisation des connaissances**

Nous remarquons que la majorité des interrogés sont capable d'utiliser les connaissances créés dans leurs réalisations des tâches (105 interrogés soit un taux de 85%), ce que nous pouvons l'expliquer que l'organisation n'exige pas une méthode spécifique pour réaliser les tâches, c'est-à-dire l'organisation donne un peu de liberté aux employés pour choisir la façon qu'ils considèrent approprié pour atteindre leurs objectifs.

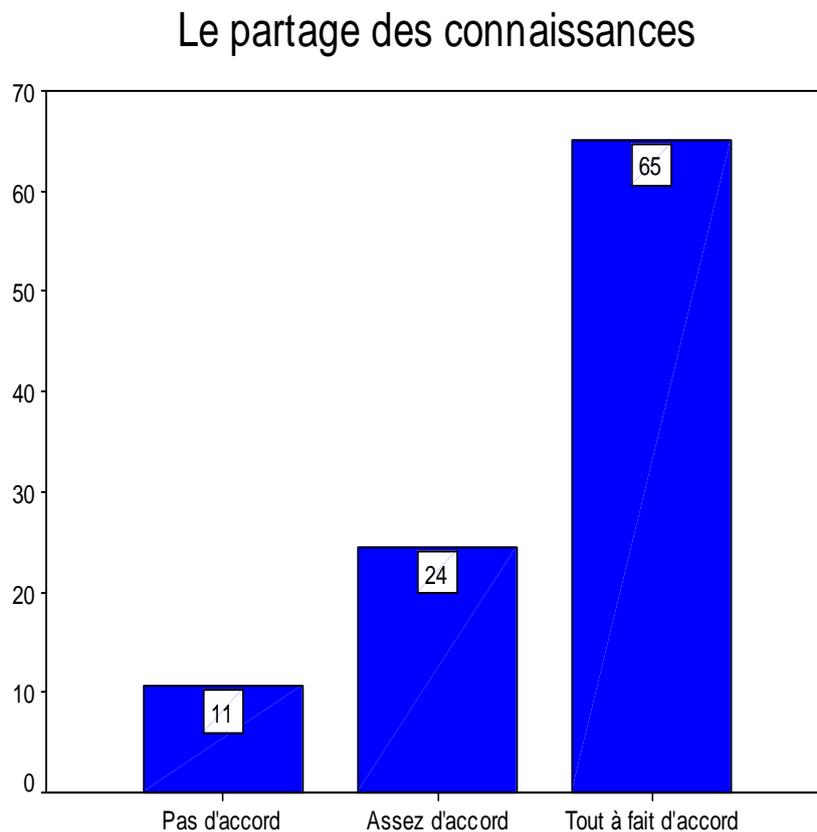
### 13. La vision de l'entreprise :



**Figure n° 3.21 : La vision de l'entreprise**

Nous remarquons qu'il n'y a pas un consensus entre les interrogés sur la vision de l'entreprise qui est basée sur le partage des connaissances entre eux, ce que nous avons déjà démontré que l'organisation est encore au début de l'engagement vers l'application du management des connaissances.

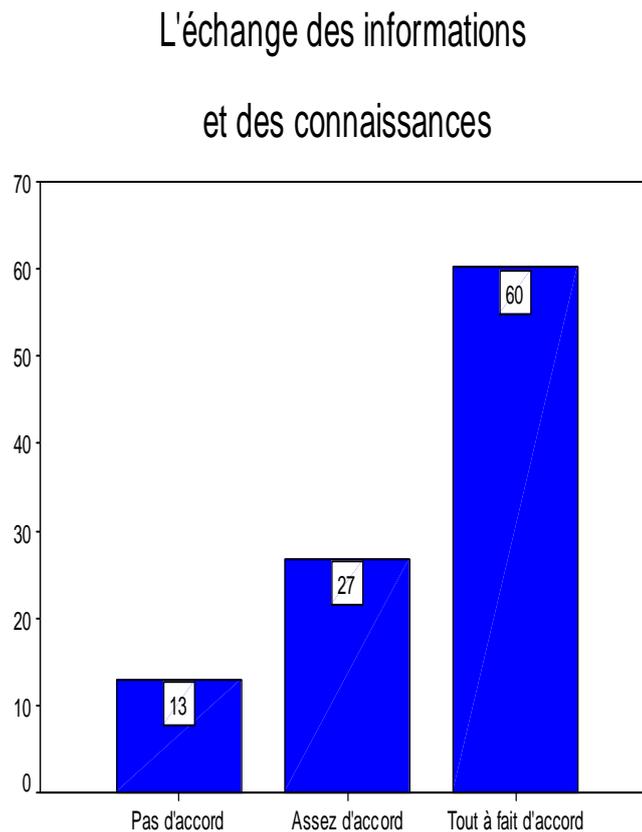
#### 14. Le partage des connaissances :



**Figure n° 3.22 : Le partage des connaissances**

Nous constatons que 89% des interrogés sont disposés à partager leurs connaissances avec d'autres dans l'organisation et ce que nous avons remarqué lors de notre visité empirique, mais ce partage ne se fait que dans le même service (ou département) et pas avec d'autres services.

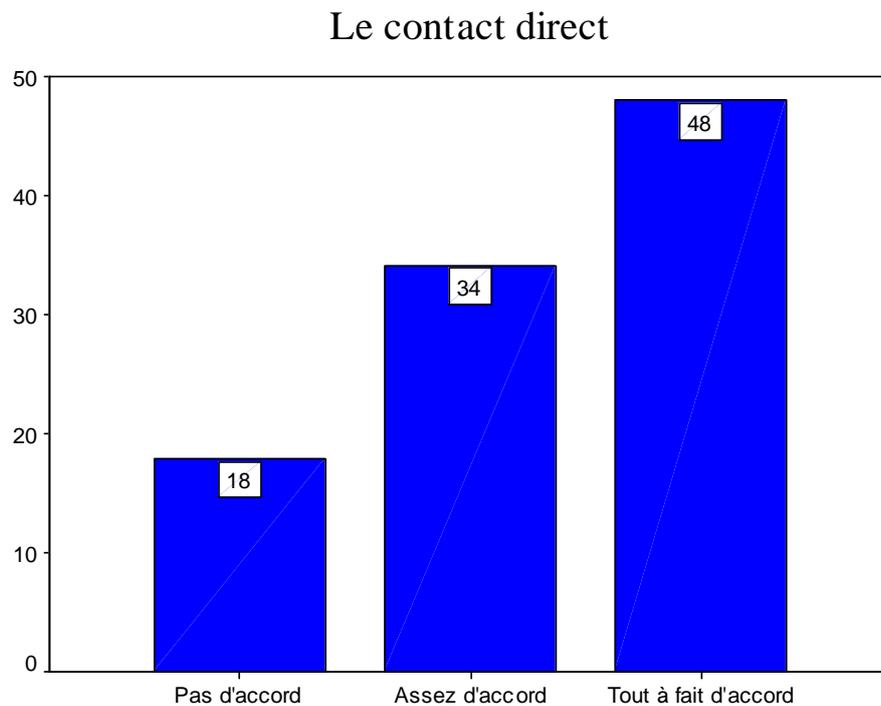
### 15. L'échange des informations et des connaissances :



**Figure n° 3.23 : L'échange des informations et des connaissances**

Nous observons que 87% des interrogés déclarent que leurs travail nécessite régulièrement l'échange des informations et des connaissances avec les autres membres de l'organisation, mais d'après les premières réponses nous observons que cet échange ne s'effectue pas entre les services (ou les départements).

## 16. Le contact direct :

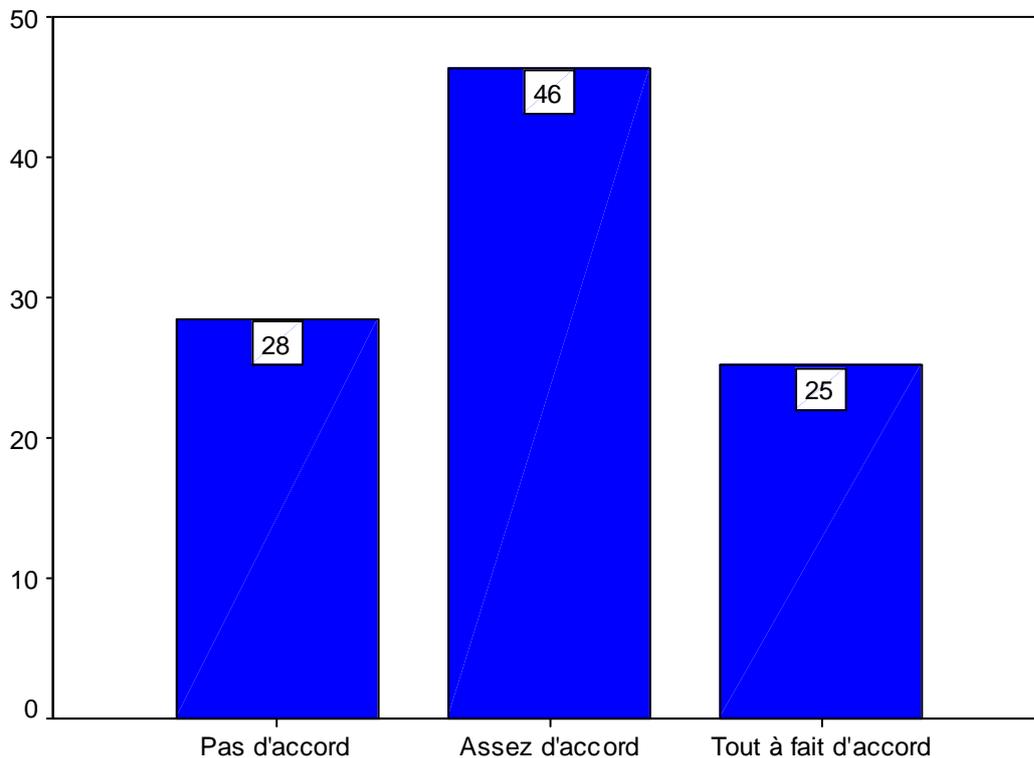


**Figure n° 3.24 : Le contact direct**

Nous remarquons que la majorité des interrogés disent que le partage interne de connaissances est réalisé par le contact directe entre les employés (101 interrogés soit un taux de 82%), parce que l'organisation utilise le système informatique GAIA qui permet de supprimer l'échange des papiers entre les services, et qui encourage indirectement la communication entre les employés et ce qui permet d'augmenter le partage des informations.

### 17. L'évaluation et le transfert des connaissances :

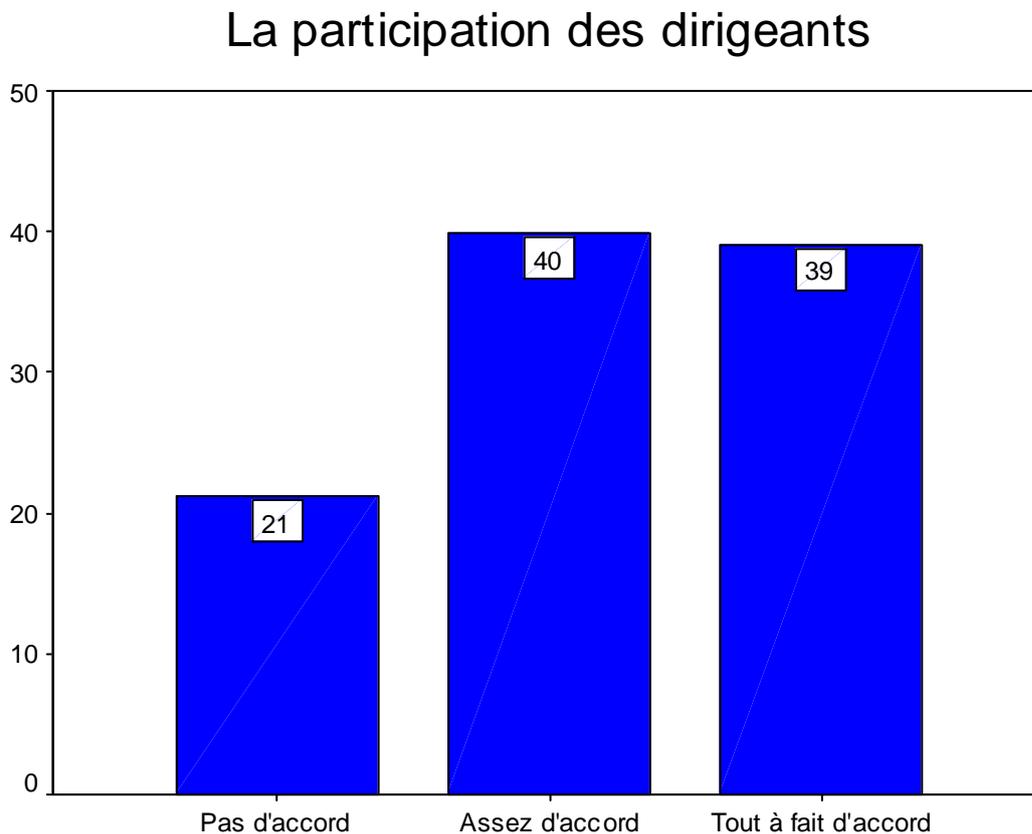
#### L'évaluation et le transfert des connaissances



**Figure n° 3.25 : L'évaluation et le transfert des connaissances**

Nous observons que 28% des interrogés disent que la connaissance tacite n'est pas évaluée dans l'organisation, parce que l'organisation n'a pas un système d'évaluation des compétences qui permet d'évaluer les capacités des employés et leurs compétences pour les utiliser et les mettre à jour. Par contre, 71% des interrogés déclarent que la connaissance tacite est transférée dans l'organisation à travers le contact direct personne à personne et par d'autres moyens.

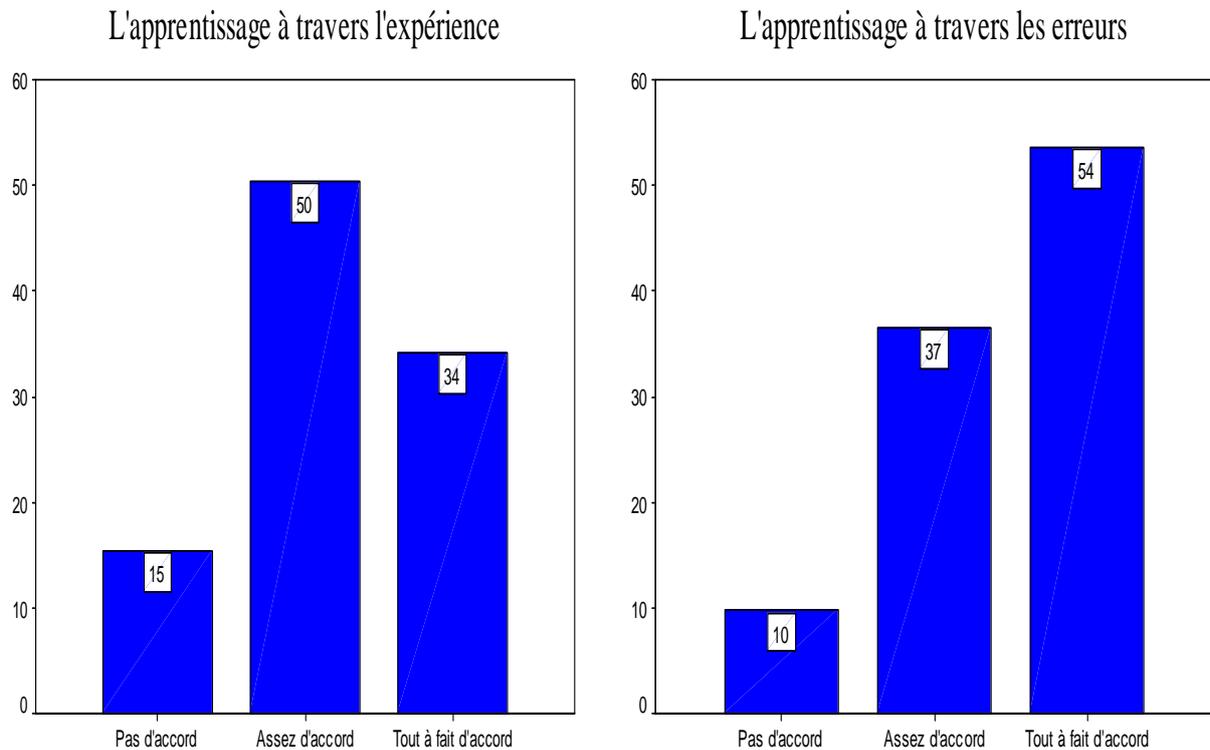
## 18. La participation des dirigeants :



**Figure n° 3.26 : La participation des dirigeants**

Nous remarquons que 79% des interrogés déclarent que les dirigeants encouragent les employés à réutiliser ses expériences et ses compétences pour améliorer les processus de travail, ce phénomène nous l'avons remarqué dans les services lors de notre visite empirique. En outre, nous pouvons dire qu'il existe un climat qui favorise la participation dans l'amélioration des processus de travail, mais ce climat se trouve juste dans le même service et pas dans toutes les structures de l'organisation (par exemple entre le service de production et le service commercial).

**19 et 20. L'apprentissage à travers les erreurs et les expériences :**

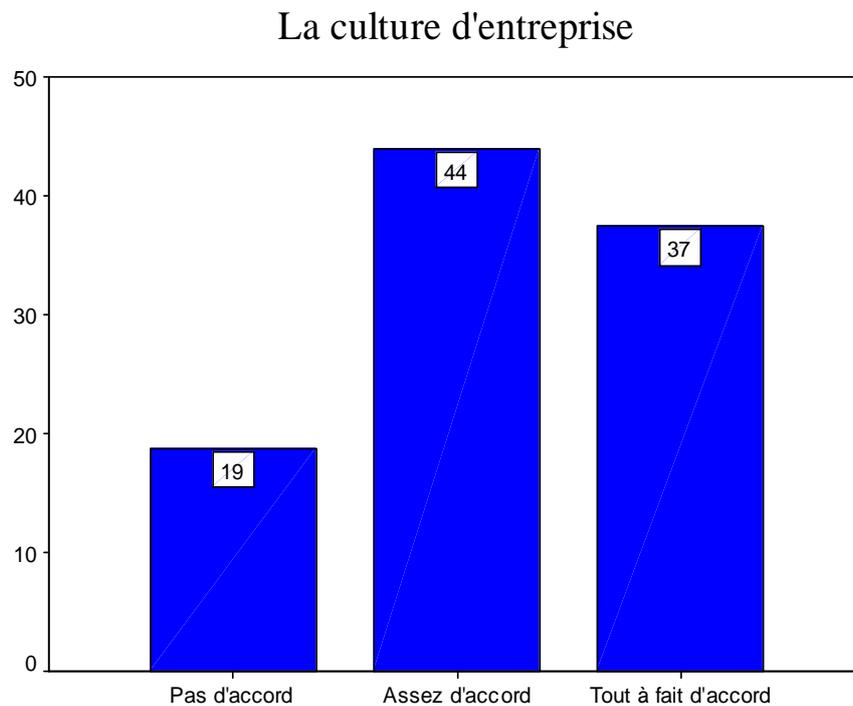


**Figure n° 3.27 : L'apprentissage à travers les expériences**

**Figure n° 3.28 : L'apprentissage à travers les erreurs**

Nous observons que la généralité des interrogés apprennent à travers leurs erreurs et leurs expériences (plus de 90% et 84%), ce que signifie que les employés cherchent à développer leurs compétences grâce à l'apprentissage individuel qui leurs permet d'exercer leurs fonctions sans répéter les mêmes erreurs, cela conduit à la création de nouvelles connaissances qui permettent à l'organisation d'acquérir un avantage compétitif.

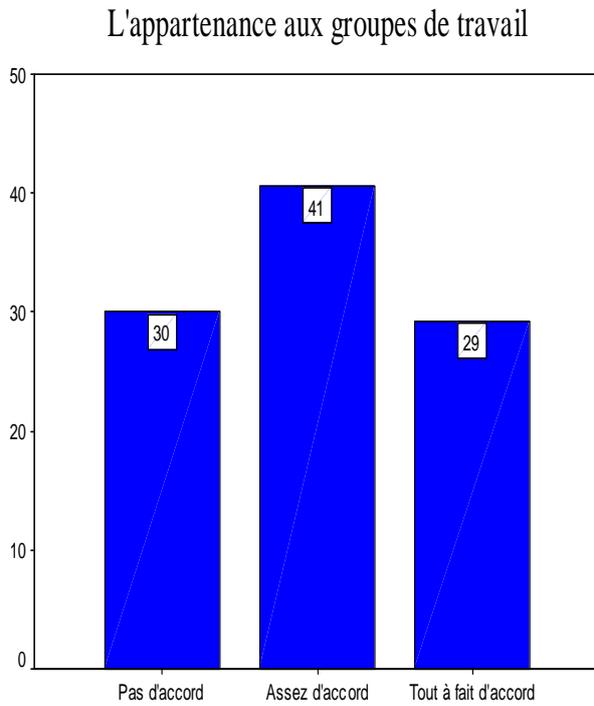
## 21. La culture d'entreprise :



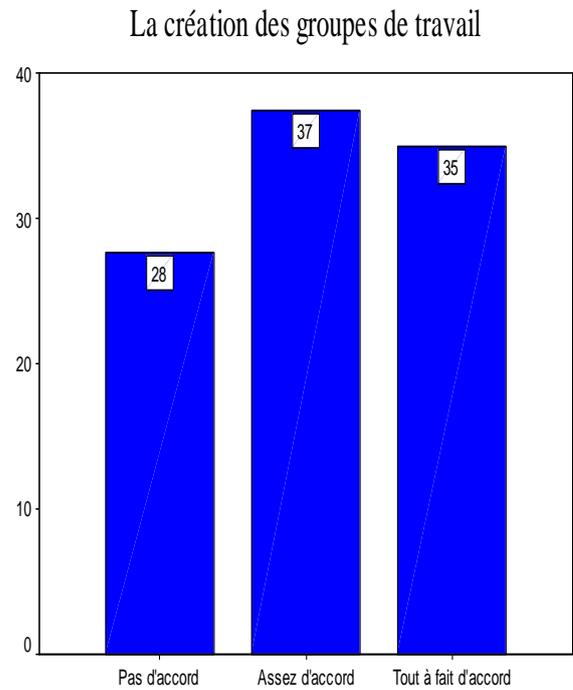
**Figure n° 3.29 : La culture d'entreprise**

A travers les réponses, nous constatons qu'il y a une diversification des réponses, ce que nous pouvons l'expliquer qu'il n'y a pas un consensus sur l'existence d'une culture qui favorise le partage des connaissances et des idées entre les employés, ce que signifie qu'il y a une culture qui soutient l'apprentissage à l'intérieur du même service ou les répondants l'appartiennent (81%), ainsi nous avons remarqué lors de notre visité empirique qu'il n'y a pas un échange de connaissances et de l'information entre les déférents services de l'organisation, cela est dû à la partie des répondants qui déclare qu'il n'existe pas une culture organisationnelle propice pour le partage des connaissances et d'information (19%).

**22. L'appartenance aux groupes de travail :**



**23. La création des groupes de travail :**

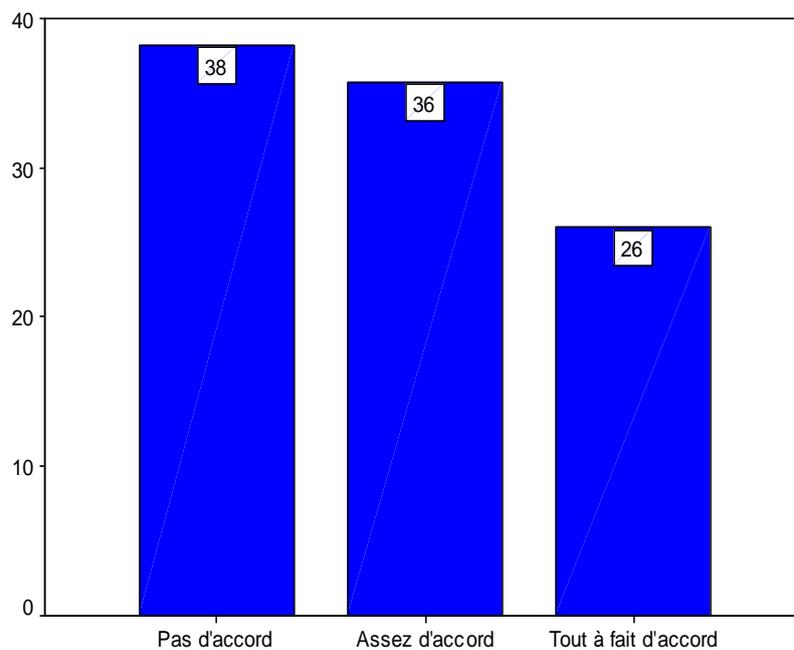


**Figure n° 3.30 : La création des groupes de travail**

**Figure n° 3.31 : La création des groupes de travail**

**24. La participation dans la recherche des solutions :**

La participation dans la recherche des solutions



**Figure n° 3.32 : La participation dans la recherche des solutions**

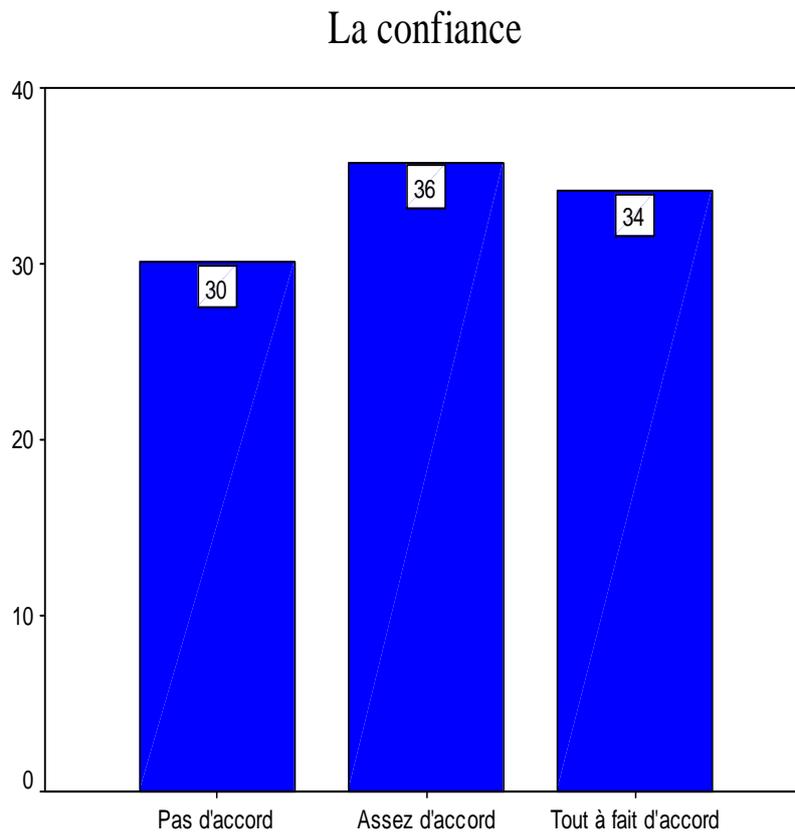
Nous observons qu'il y a une diversification de réponses qui concerne l'appartenance aux groupes de travail, ce que nous pouvons l'expliqué que les employés appartiennent à leurs services ou à leurs département et n'ont pas de relations étroites avec d'autres département ce que nous avons déjà prouvé dans la question de la culture organisationnelle.

En outre, il y a aussi une diversification des réponses qui concerne la création du groupe de travail qui prouve l'explication précédente, et cela est dû principalement à l'absence de l'échange des connaissances et des informations entre les différents départements.

Ainsi, nous observons que la majorité des interrogés ne participent pas d'une façon efficace à la recherche des idées et des solutions (38%), ce que nous pouvons l'interprété qu'il y a une centralisation et de la bureaucratie dans la prise de décision qui empêchent les employés de participer et de donner leurs avis sur les problèmes de l'organisation.

Nous pouvons conclure qu'il n'existe pas une communauté de pratique dans l'Algérie télécom qui favorise le partage des connaissances et des informations entre les employés des différents départements et services et par laquelle les employés cherchent à développer leurs compétences pour atteindre leurs objectifs communs.

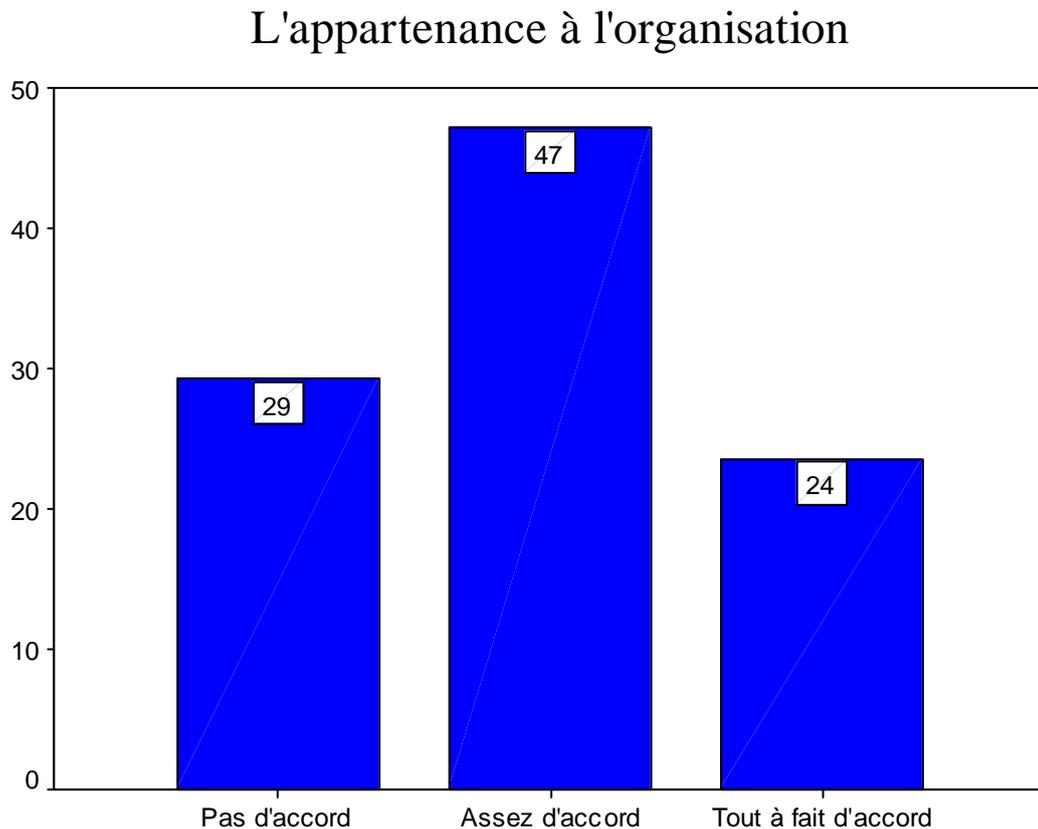
## 25. La confiance :



**Figure n° 3.33 : La confiance**

Nous constatons qu'il y a un quasi-consensus des répondants qui déclarent qu'il existe une confiance réciproque entre eux (70%). Ce que nous pouvons l'interpréter par l'existence des relations informelles dans l'organisation qui consolident cette confiance et qui favorise le partage des connaissances entre les employés.

## 26. L'appartenance à l'organisation :

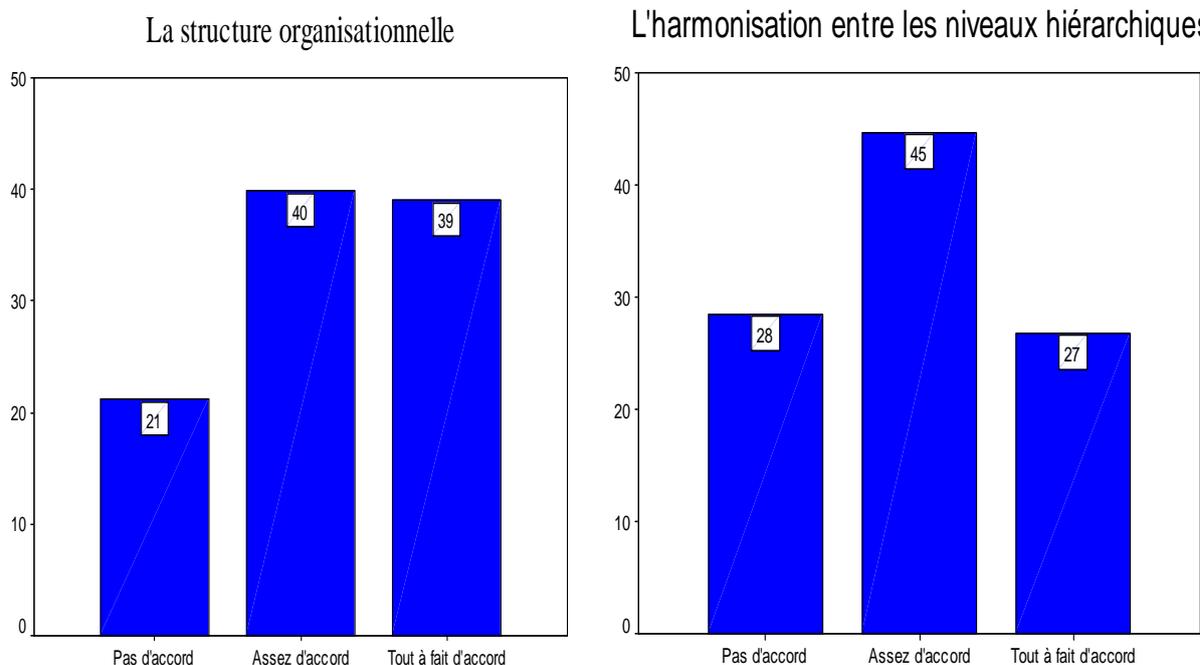


**Figure n° 3.34 : L'appartenance à l'organisation**

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

**27. La structure organisationnelle :**

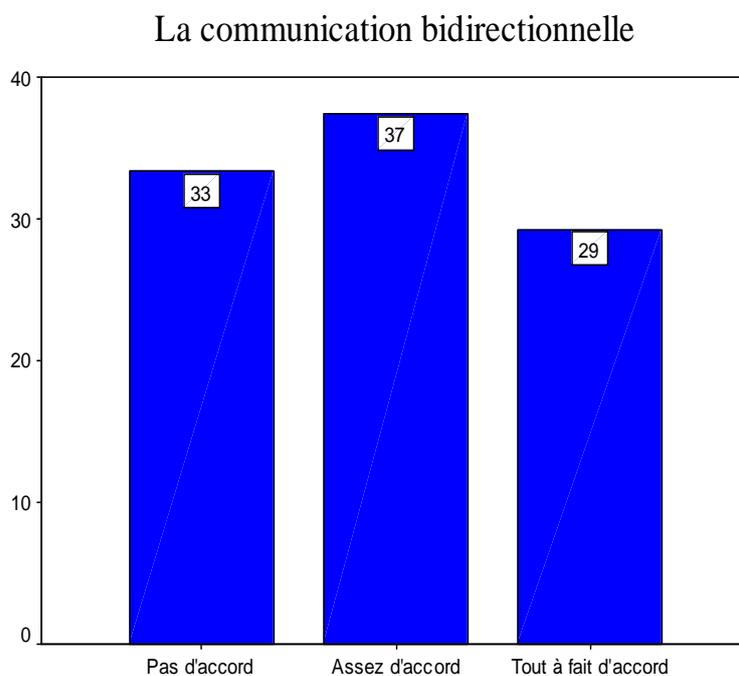
**28. L'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques :**



**Figure n° 3.35 : La structure organisationnelle**

**Figure n° 3.36 : L'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques**

**29. La communication bidirectionnelle :**



**Figure n° 3.37 : La communication bidirectionnelle**

Nous observons que la structure organisationnelle de l'organisation favorise la réalisation des tâches à travers le travail collectif (79%). Par conséquent, cette structure organisationnelle permet de partager des idées et des connaissances (dans le même département ou service) et c'est ce qui contribue à l'amélioration à l'apprentissage individuel.

En plus, il n'y a pas un accord sur l'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques, ce que nous pouvons l'expliquer à travers les réponses de nos interrogés qu'il y a une différence entre les objectifs des dirigeants et les attentes des employés, et aussi il y a un manque de communication entre les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Ainsi, il n'y a pas un consensus sur la communication bidirectionnelle dans l'organisation, c'est-à-dire qu'il y a une rupture virtuelle entre les niveaux hiérarchiques et aussi entre les services eux-mêmes.

### 30. Le leadership :

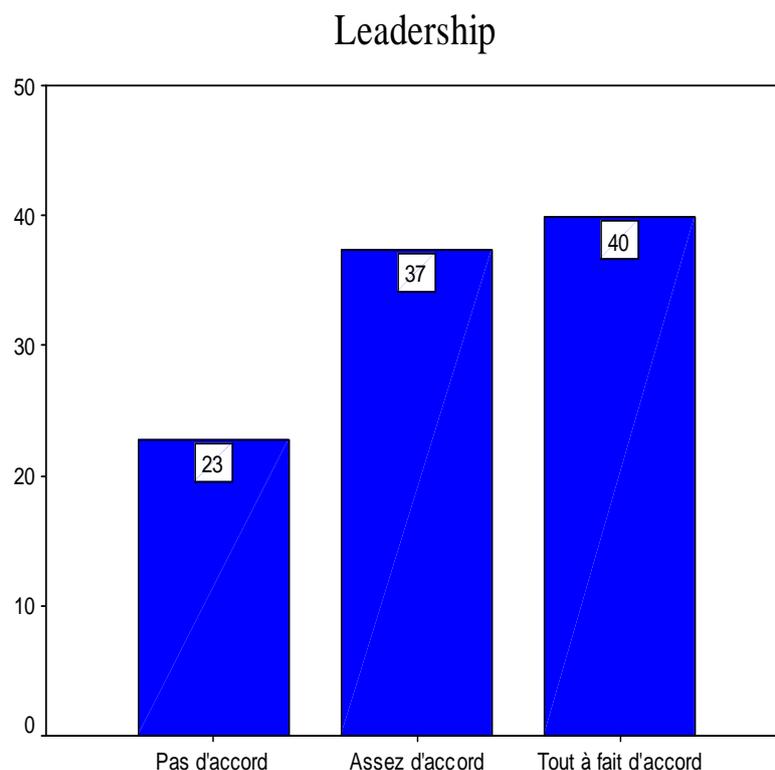


Figure n° 3.38 : Le leadership

Nous remarquons qu'il y a un consensus sur le rôle de leadership qui soutient les opportunités de formation et d'apprentissage (77%), ce que signifie que les dirigeants donnent une grande importance à la formation qui développe les compétences de leurs employés.

Le tableau suivant présente le plan de formation de l'année 2010 :

Domaines	Nbre inscrits	Taux
Administration Générale	13	3.32%
Audit	3	0.77%
Comptabilité Finance	23	5.88%
Environnement	28	7.16%
Gestion Commerciale	40	10.23%
Gestion R.H.	6	1.53%
Informatique	47	12.02%
Management	26	6.65%
Réseau d'Abonnés	46	11.76%
Réseau de Transport / Transmission	159	40.66%
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100.00%</b>

Tableau n° 3.5 : Le plan de formation de l'année 2010

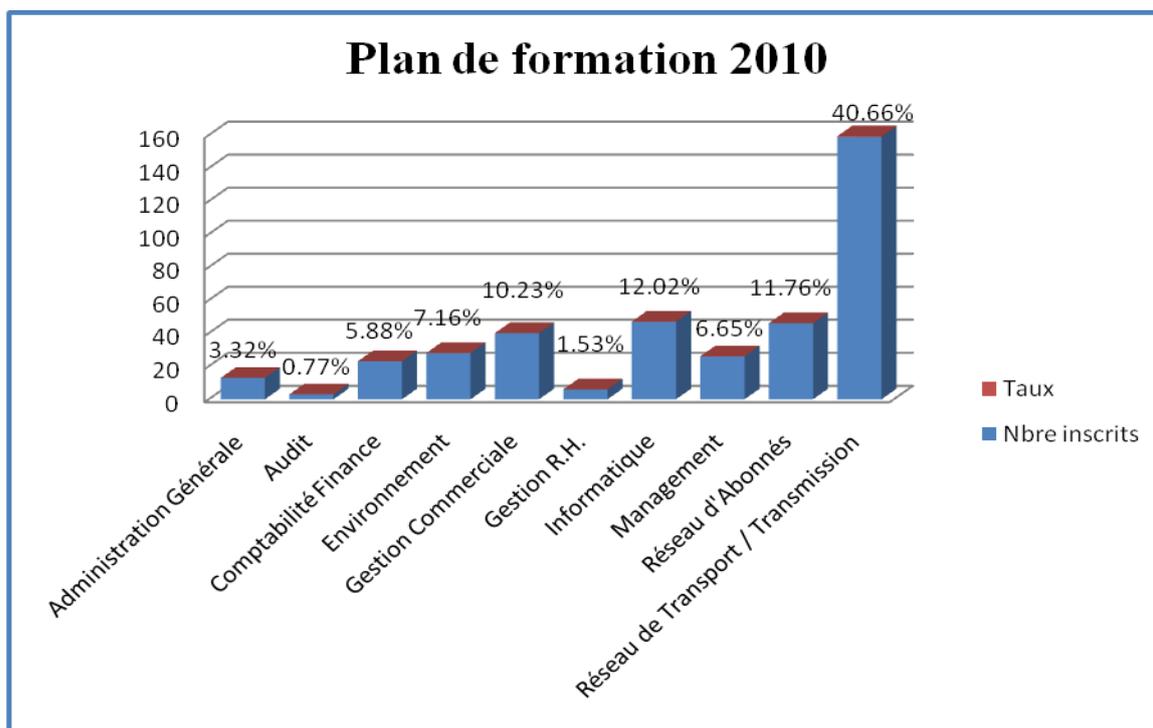
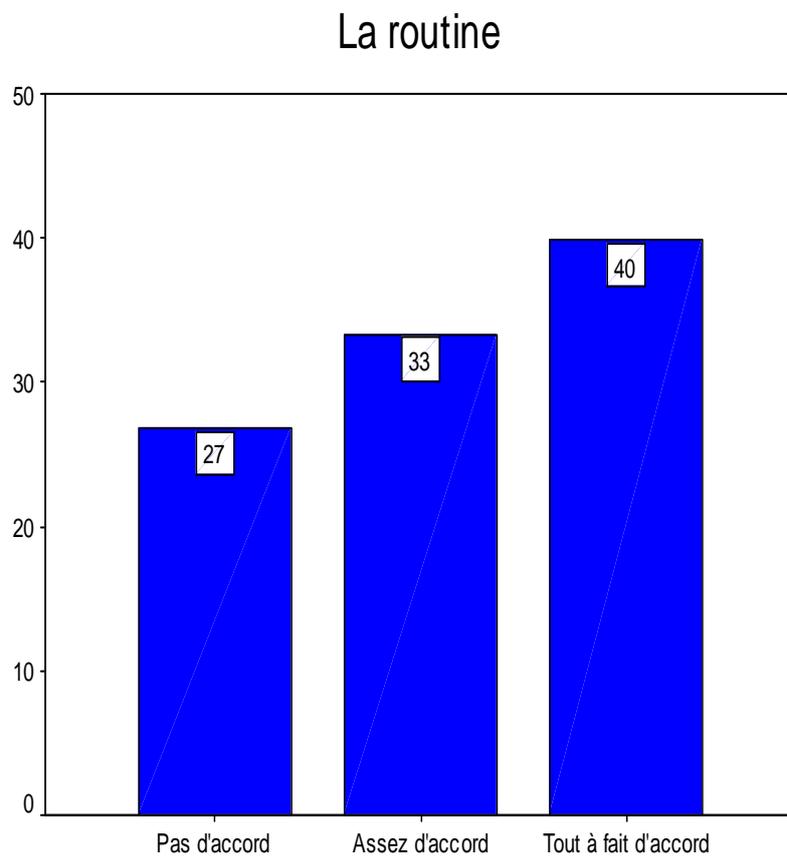


Figure n° 3.39 : le plan de formation de l'année 2010

### 31. La routine :

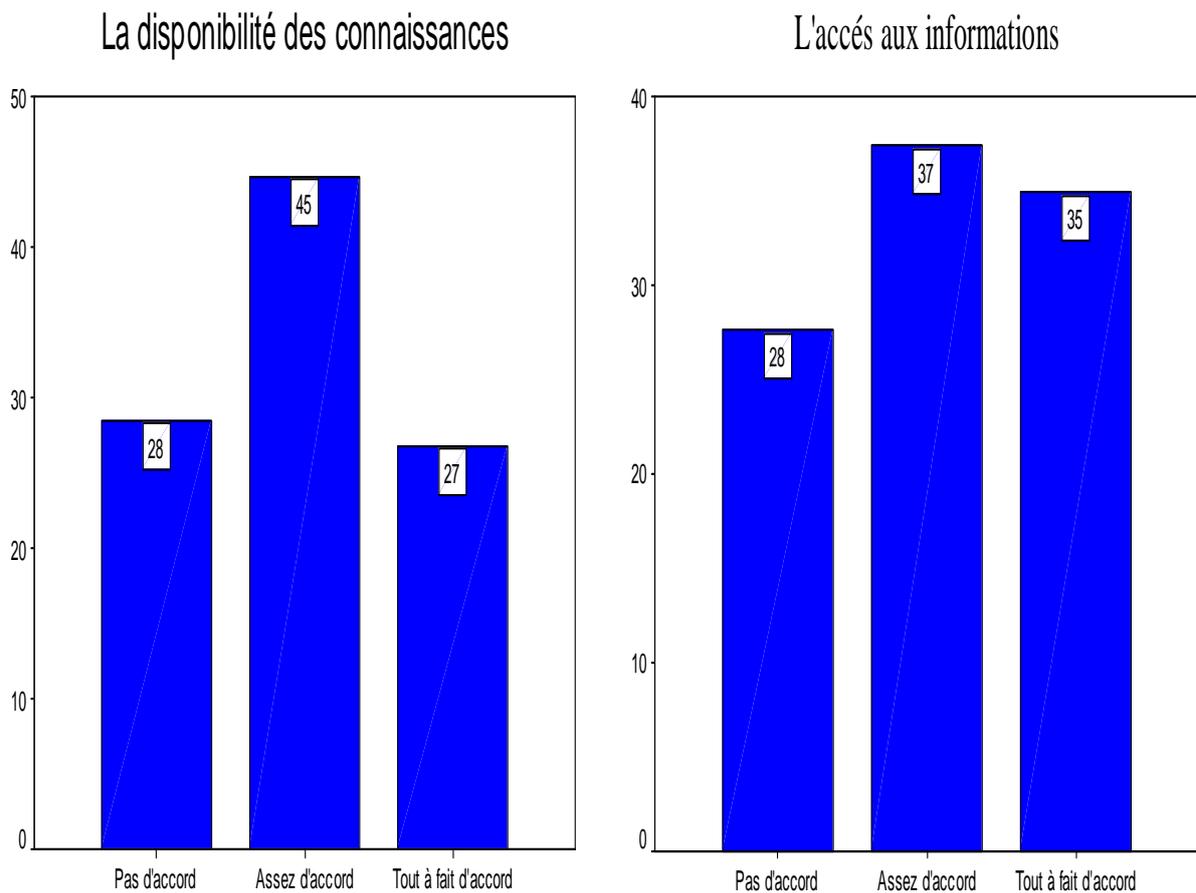


**Figure n° 3.40 : La routine**

Nous remarquons que 73% des interrogés déclarent qu'il y a une routine dans leurs travail, ce phénomène nous pouvons l'expliquer que les employés font les mêmes tâches chaque jours et il n'y a pas d'innovation dans leurs travail, ainsi que l'organisation n'a pas de service recherche et développement qui permet de créer des nouveaux matériels qui facilitent les tâches des employés.

### 32. La mémoire organisationnelle : la disponibilité des connaissances

### 33. La mémoire organisationnelle : l'accès aux informations

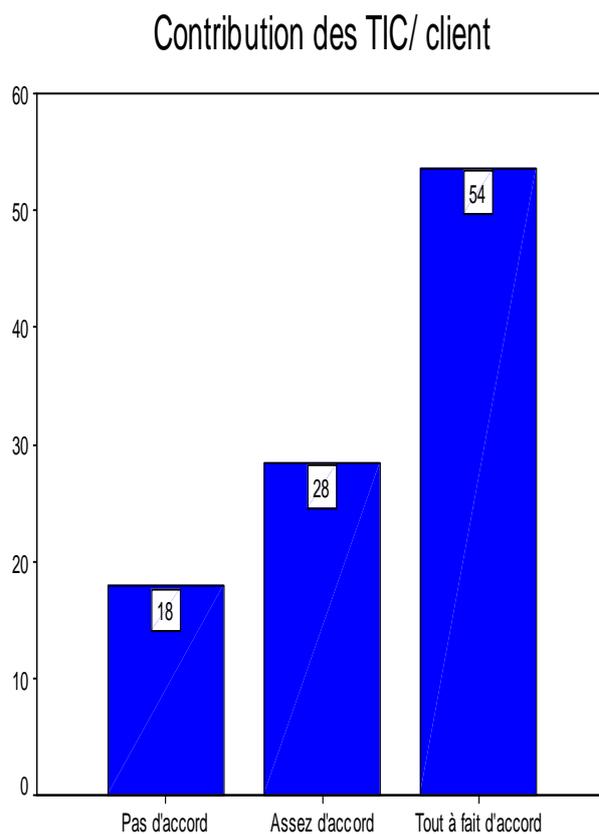
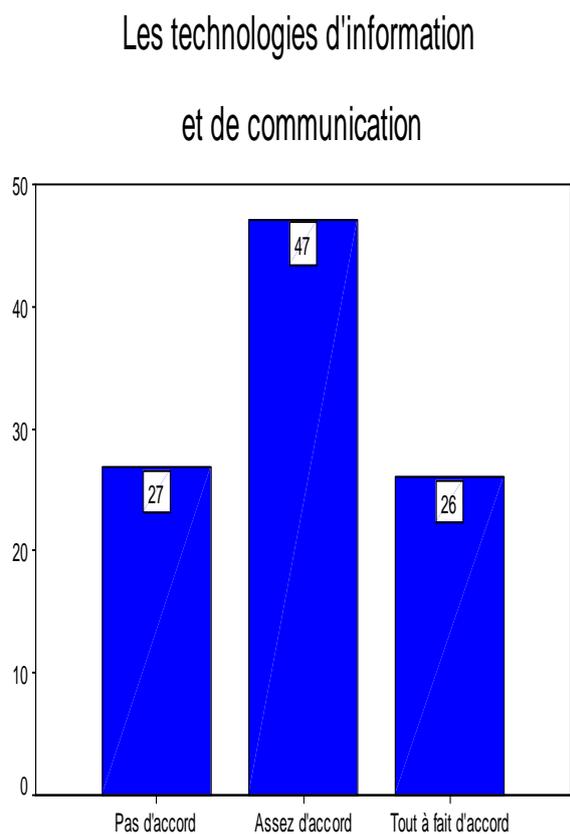


**Figure n° 3.41 : La mémoire organisationnelle : la disponibilité des connaissances**

### Figure n° 3.42 : La mémoire organisationnelle : l'accès aux informations

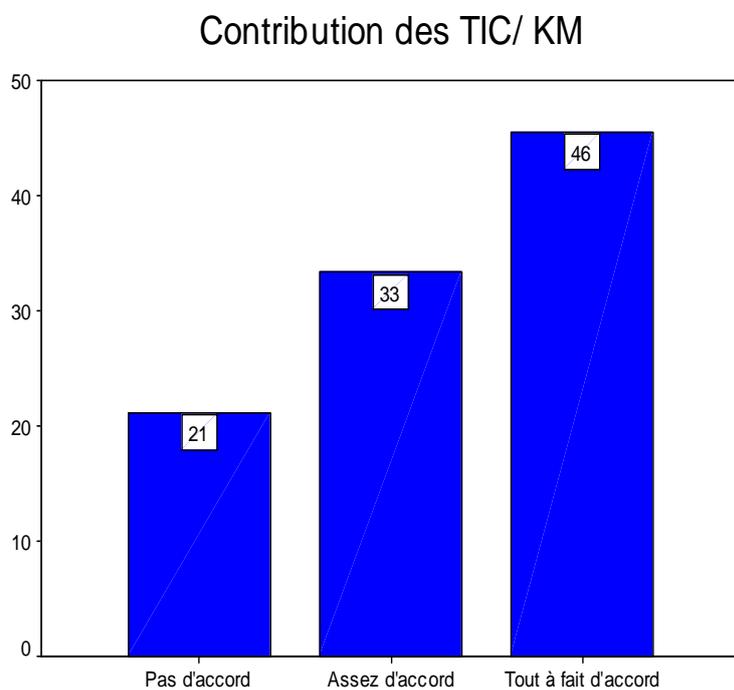
Nous constatons qu'il y a une diversification des réponses concernant la disponibilité des connaissances et aussi l'accès aux informations, ce que nous pouvons l'expliquer qu'il n'existe pas une mémoire organisationnelle qui permet aux employés de trouver les connaissances lorsqu'ils ont besoin et d'accéder à l'information sans devoir se référer à la personne qu'il a créée. Et par conséquent, les employés sont poussés à chercher des solutions et des connaissances qui sont déjà créées, ce qui est conduit à la perte du temps et des efforts et des coûts supplémentaires. De ce fait, nous concluons qu'il n'y a pas une exploitation optimale des ressources cognitives de l'organisation.

**34, 35 et 36. Le rôle des TIC dans l'entreprise :**



**Figure n° 3.43 : Le rôle des TIC dans l'entreprise**

**Figure n° 3.44 : Les TIC et les clients**



**Figure n° 3.45 : Les TIC et le management des connaissances**

Nous observons qu'il est clair que la majorité des interrogés (79%) donnent une grande importance aux technologies de l'information et de communication afin d'améliorer les processus du management des connaissances, et ceci est principalement dû à la nature de l'activité de l'organisation qui repose principalement sur les TIC dans la réalisation de ses tâches, ainsi qu'elle est le leader sur le marché en terme de fourniture de services de communications (notamment l'internet), ce qu'il exige la nécessité de les mettre en conformité avec l'évolution des TIC ainsi que la présence de ses technologie au sein de l'organisation contribueraient de manière efficace au développement du management des connaissances pour créer, stocker, partager et utiliser ses connaissances et d'améliorer l'efficacité de l'apprentissage.

En outre, 73% des interrogés déclarent que l'organisation vise à développer les TIC liées à leurs personnels afin d'améliorer leurs compétences et faciliter leurs tâches.

Ainsi, 82% des interrogés disent que les technologies de l'information et de communication rendent l'organisation plus proche de ces clients à travers la téléphone (fixe et mobile) et l'internet.

### **37. les attentes des employés concernant l'application du management des connaissances :**

Les réponses des interrogés se varient entre les accordants et les opposants, cela veut dire que certain employés donnent une importance au management des connaissances et déclarent que l'organisation devient plus performante et plus crédible lorsqu'elle l'applique parce que le management des connaissances améliore la production et développe le rendement individuel et collectif des employés et avoir l'esprit collectif et donne la possibilité à tout employé de se considérer plus comme un collaborateur et lui donner l'envie et la passion de participer à toute productivité et évolution de l'organisation, ainsi le management des connaissances améliore les outils de gestion pour développer le savoir-faire des

employés et facilite le travail et donne une souplesse de circulation des informations entre les employés et facilite la communication entre les niveaux hiérarchiques (cadre/exécutant) et améliore l'échange des informations et des connaissances et aussi facilite la prise en charge des problèmes.

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

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

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

### **38. Comment l'organisation peut être motivée à introduire des pratiques du management des connaissances :**

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

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

Certains interrogés déclarent qu'il faut pratiquer sur le terrain en associant les acteurs à tous les niveaux et opter un système de sanctions et récompenses pour motiver les bons employés et aussi en favorisant la communication bidirectionnelle

et en se basant sur l'expérience et la qualifications des employés et en exploitant les nouvelles ressources humaines, et en développant les technologies de pointe.

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

**SECTION 03 : La fiabilité de la mesure (Cronbach's alpha) :**

<b>Les axes</b>	<b>Les éléments des axes</b>	<b>Numéros des questions</b>	<b>Nombres des questions</b>	<b>Coefficient</b>
<b>Axe 1</b>	La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite	Q6 - Q10	5	0,750
<b>Axe 2</b>	La création et le partage des connaissances	Q11 – Q 17	7	0,7683
<b>Axe 3</b>	L'apprentissage organisationnel	Q 18 – Q 20	3	0,6105
<b>Axe 4</b>	La culture et la communauté de pratique et le leadership	Q 21 – Q 24 et Q 30	5	0,8192
<b>Axe 5</b>	La confiance	Q 25 – Q 26	2	0,8147
<b>Axe 6</b>	La structure organisationnelle	Q 27 – Q29	3	0,7696
<b>Axe 7</b>	La mémoire organisationnelle	Q 31 – Q 33	3	0,4705
<b>Axe 8</b>	Les technologies de l'information et de la communication	Q 34 – Q 36	3	0,7993

**Tableau n° 3.6 : Les axes du questionnaire**

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

Reliability Coefficients

N of Cases = 123.0

N of Items = 31

Alpha = 0.8938

Nous avons utilisé le test Cronbach's alpha qui teste la fiabilité de la mesure en terme de la cohérence interne des questions, et nous concluons que le coefficient cronbach's alpha est plus grandes que le minimum acceptable de l'analyse statistique qui est de 0,6 et que la majorité des coefficients des axes dépassent aussi le minimum acceptable qui sont entre 0,4705 et 0,8192. Ce que veut dire que les éléments de notre questionnaire est cohérent intérieurement et par conséquent, il nous aide à obtenir les bon résultats.

### 1. Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite

<b>Descriptive Statistics</b>					
	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Satisfaction du management des connaissances	123	1	3	1.67	0.671
Connaissance explicite	123	1	2	1.52	0.502
Interaction	123	1	2	1.53	0.501
Les réunions	123	1	2	1.47	0.501
Connaissance tacite	123	1	2	1.52	0.502
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.7 : Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite**

Nous remarquons que les moyennes de toutes les questions sont moins de 2 (la moyenne générale) entre 1,47 et 1,67, donc nous pouvons conclure que les employés ne sont pas satisfait du management des connaissances dans l'entreprise, ainsi qu'il n'y a pas des moyens qui peuvent stocker les connaissances explicites. En plus, il n'existe pas des interactions entre les employés.

## 2. Axe 02 : La création et le partage des connaissances

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Création et acquisition	123	1	3	2.46	0.681
Utilisation	123	1	3	2.23	0.687
La vision	123	1	3	2.20	0.796
Le partage	123	1	3	2.54	0.681
Echange de l'informaion	123	1	3	2.47	0.717
Contact direct	123	1	3	2.30	0.757
Evaluation et transfert	123	1	3	1.97	0.735
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.8 : Axe 02 : La création et le partage des connaissances**

Nous observons que la plupart des moyennes des questions sont plus de 2, cela veut dire que les employés (et même l'entreprise) sont capable de créer et d'acquérir de nouvelles connaissances et même de les utiliser et les partager en contact direct (face à face) sauf la question de l'évaluation (la moyenne est 1,97 et la déviation est de 0,735) où les interrogés ne sont pas satisfait à l'évaluation des connaissances ce qui veut dire qu'il n'y a pas des méthodes qui permettent d'évaluer les connaissances.

## 3. Axe 03 : L'apprentissage organisationnel

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Expérience	123	1	3	2.18	0.758
Apprentissage par l'expérience	123	1	3	2.19	0.682
Apprentissage par les erreurs	123	1	3	2.44	0.667
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.9 : Axe 03 : L'apprentissage organisationnel**

Nous observons que les moyennes des questions sont plus de la moyenne 2, ce que signifie que les employés sont d'accord sur l'importance de l'apprentissage au niveau de l'organisation, quelques soit individuel ou collectif.

#### 4. Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Le climat ( la culture)	123	1	3	2.19	0.728
L'appartenance	123	1	3	1.99	0.773
Les groupes de travail	123	1	3	2.07	0.791
Participation des solutions	123	1	3	1.88	0.795
Leadership	123	1	3	2.17	0.776
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.10 : Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership**

Nous remarquons qu'il y a une variation des moyennes qui sont entre 1,88 et 2,19 avec une déviation (qui est grande) entre 0,773 et 0,791, cela signifie qu'il n'y a pas un climat qui favorise le partage des connaissances au niveau de l'organisation en générale ainsi qu'il n'y a pas de participation dans la recherche des solutions dans l'organisation.

#### 5. Axe 05 : La confiance

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
La confiance	123	1	3	2.04	0.804
La vision commune	123	1	3	1.94	0.728
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.11 : Axe 05 : La confiance**

Nous remarquons que la moyenne de la première question est plus de 2 avec une déviation de 0,804, ce que signifie qu'il existe un climat de confiance entre les employés, mais ce climat ne traduit pas l'existence d'une vision commune dans l'organisation (la moyenne est de 1,94 et la déviation est de 0,728).

## 6. Axe 06 : La structure organisationnelle

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
La structure organisationnelle	123	1	3	2.18	0.758
L'harmonisation	123	1	3	1.98	0.746
La communication bidirectionnelle	123	1	3	1.96	0.793
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.12 : Axe 06 : La structure organisationnelle**

Nous constatons que la première question a une moyenne de 2,18 qui est plus de 2, cela signifie que la structure de l'organisation qui favorise la réalisation des tâches à travers le travail collectif, et il faut noter que l'organisation est en train de réorganiser pour être plus performante, mais cette structure ne traduit pas l'harmonisation entre les différents niveaux hiérarchiques (la moyenne 1,98 et la déviation 0,746) et l'efficacité de la communication bidirectionnelle (la moyenne 1,96 et la déviation 0,793).

**7. Axe 07 : La mémoire organisationnelle**

**Descriptive Statistics**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
La routine	123	1	3	2.13	0.809
La disponibilité des connaissances	123	1	3	1.98	0.746
L'accès à l'information	123	1	3	2.07	0.791
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.13 : Axe 07 : La mémoire organisationnelle**

Nous constatons que les moyennes sont approximativement à peu près 2 (entre 1,98 et 2,13) mais avec une déviation plus ou moins élevée, cela signifie l'absence d'une mémoire organisationnelle qui permet de stocker les connaissances (tacites et explicites) et de les réutiliser au bon moment par la bonne personne.

**8. Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication**

**Descriptive Statistics**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Les Technologies de l'information et de la communication	123	1	3	1.99	.730
Contribution des TIC/ client	123	1	3	2.36	.770
Contribution des TIC/ KM	123	1	3	2.24	.782
Valid N (listwise)	123				

**Tableau n° 3.14 : Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication**

Nous observons que les moyennes sont plus de 2, ce que signifie que les employés sont conscients de l'importance des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'organisation et qui contribuent aussi à l'évolution de l'organisation et même facilite les processus du management des connaissances et favorise l'apprentissage.

## **Conclusion :**

L'étude que nous avons effectué a montré que l'application du management des connaissances dans l'entreprise algérienne est difficile car elle exige un changement totale à tous les niveaux (structurelle, technologique, comportementale, organisationnelle...).

Nous nous pensons que cette étude a éclairci notre problématique dans les entreprises algériennes.

En plus, nous avons constaté une volonté de la part des managers de la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen en terme de prendre d'initiative concernant le management des connaissances.

D'autre part, les employés ont exprimé un certain enthousiasme pour l'intégration au projet du management des connaissances.

Enfin, l'entreprise doit introduire des moyens et des méthodes afin de mieux gérer ses ressources immatérielles tels que :

1. La création d'un service de recherche et développement (R&D) afin de créer constamment de nouvelles connaissances pour être plus compétitive et plus performante.
2. L'installation d'un système d'information efficace ou motiver les employés à utiliser quotidiennement le système d'information existant.
3. La motivation des employés pour partager les connaissances et surtout entre les employés des différents services.
4. Stimuler le partage des connaissances entre anciens employés et les nouveaux afin de préserver les connaissances cruciales dans l'organisation.
5. La création d'une base de données (qui contient des problèmes et leurs solutions) afin d'enregistrer les connaissances explicites.
6. La création des dispositifs qui favorisent l'échange des informations et des connaissances telles que les réunions et les forums.

7. L'implication de la base dans l'implantation de la stratégie de l'entreprise.
8. La création d'une culture qui favorise le partage des connaissances.
9. Communiquer les objectifs de l'entreprise avec les employés.
10. Développer les outils technologiques liés aux pratiques du management des connaissances.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

Dans une économie en mutation permanente, la pérennité et la prospérité de l'organisation dépend de la création permanente des connaissances afin d'être plus performante, plus compétitive, plus innovante et plus réactive.

Donc, le management des connaissances est une fonction primordiale pour l'organisation.

Dans ce mémoire, nous avons abordé la question de la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale.

Le management des connaissances est le processus de création, de stockage, de partage, d'utilisation et d'évaluation des connaissances dans l'organisation pour améliorer leur performance.

Dans l'approche managériale, les connaissances organisationnelles sont créées par le processus SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation), elles sont acquises aussi par l'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'organisation apprenante.

Ces connaissances créées sont partagées entre les membres d'une communauté de pratique et dans un endroit appelé le « BA ».

Ainsi, les connaissances sont stockées dans la mémoire organisationnelle qui est présentée par les routines organisationnelles.

En outre, l'organisation doit introduire des facteurs personnels et organisationnels qui soutiennent et stimulent le management des connaissances. Les facteurs personnels sont : l'ambition, le comportement et le leadership. Les facteurs organisationnels sont : la mission, la vision, la stratégie, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et les technologies de l'information et de communication.

Pour mieux comprendre cette démarche, une étude de cas a été menée dans l'entreprise d'Algérie Télécom et plus précisément la direction territoriale des télécommunications de Tlemcen.

## CONCLUSION GENERALE

Algérie Télécom est le leader de télécommunications dans le marché algérien. Elle fournit des services de télécommunications tels que le téléphone et l'internet.

Une première remarque, il n'existe pas un service recherche et développement (R&D) qui guide la création des nouvelles connaissances et par conséquent, dans l'entreprise, il n'y a pas d'innovation concernant le développement des équipements, donc, elle achète des équipements pour les installer et les utiliser.

La majorité des employés de DTT Tlemcen sont généralement des universitaires, et cela est dû principalement à l'activité de l'organisation qui nécessite une certaine qualification.

L'organisation n'a pas de stratégie du management des connaissances, ce qui a conduit à rencontrer plusieurs problèmes tels que le manque d'informations dans quelques services et la surcharge dans les autres. Donc, malgré l'existence du système d'information, il n'est pas efficace ou il ne fonctionne pas correctement.

Ainsi, nous avons constaté un faible partage de connaissances entre les services et entre les unités, ce qui a conduit à répéter les mêmes erreurs, et l'inexistence des bases de données qui stockent les connaissances explicites afin de les utiliser par les autres services.

En outre, il n'y a pas les dispositifs qui favorisent l'échange des informations et des connaissances, et aussi l'inexistence d'une vision d'entreprise (vision commune).

Nous avons constaté également qu'il n'y a pas une culture organisationnelle et une confiance entre les employés et même le sentiment d'appartenance qui favorisent le partage des connaissances parce que il y'a une différence entre les objectifs des dirigeants et les attentes des employés. Ainsi, nous avons remarqué l'existence des groupe de travail mais pas la communauté de pratique parce qu'il n'implique pas les employés des autres unités et même services.

En revanche, nous avons constaté que les dirigeants soutiennent les opportunités de formation.

## CONCLUSION GENERALE

En contre partie, nous avons constaté un manque de mémoire organisationnelle et par conséquent la faible disponibilité des connaissances.

En fin, Les technologies d'information et de communication jouent un rôle important dans l'amélioration des processus du management des connaissances.

Donc, à partir de ces résultats, nous acceptons la deuxième hypothèse qui dit que dans l'approche managériale, le management stratégique des connaissances se base sur la combinaison entre les processus du management des connaissances, les facteurs personnels et organisationnels ainsi que la contribution des technologies d'information et de communication.

Enfin, il faut noter que l'organisation est en train de restructuration pour donner plus d'autonomie à ses directions territoriales afin de mieux gérer les situations spécifiques et de faciliter la prise de décisions pour résoudre les problèmes rencontrés.

## BIBLIOGRAPHIE :

1. Abel Marie-Hélène, (2008), Competencies management and learning organizational memory, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 6, pp. 15-30.
2. ADEPA, (1999), Guide des Nouvelles Technologies de L'information et de la Communication, *PARCOURS NTIC ET PERFORMANCE*, Pays de la Loire, Novembre, pp. 55.
3. Alavi Maryam et Leidner Dorothy E, (2001), review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, March, pp. 107-136.
4. Aliouat Boualem, (2005), les conditions d'efficacité du « knowledge management » pour l'entreprise dans un contexte de croissance informationnelle : une analyse empirique de la gestion des connaissances, *colloque international sur : l'économie de la connaissance*, faculté des sciences économique et de gestion, université de Biskra, 12 et 13 Novembre, pp. 57-88.
5. Anciaux Jean-Pierre, (1995), *L'entreprise Apprenante : Vers le parage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations*, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> tirage, Paris.
6. Argyris Chris et Schön Donald A, (2002), *Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck université.
7. Arzova Bourak, *Théories des organisations*,  
[Http// Mimoza-marmara. Edu.tr/- bourak arzova / hawthorne/](http://Mimoza-marmara.Edu.tr/-bourak-arzova/hawthorne/).
8. Baines Anna, (1997), Exploiting organizational knowledge in the learning organization, *Work Study*, Vol. 46, No. 6, pp. 202-206.
9. Barabel Michel et Meier Olivier, (2006), *Manageor*, Dunod, Paris.
10. Barabel Michel, Meier Olivier et Teboul Thierry, (2008), *Les fondamentaux du management*, Dunod, Paris.
11. Baudry Bernard, (2003), *Economie de la firme*, Edition la Découverte, Paris.

12. Bayad Mohamed et Simen Serge Francis, (2003), Le management des connaissances : état des lieux et perspectives, *XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin, pp. 27.
13. Ben amor Haythem, *le rôle de la confiance dans le management des connaissances : cas de communauté de pratique chez Schneider Electric*, [www.cidegef.refer.org/beyrouth/benamor.doc](http://www.cidegef.refer.org/beyrouth/benamor.doc), pp 25.
14. Beijerse Roelof P. uit, (1999), Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3. No. 2, pp. 94-109.
15. Benabou Djilali, (2008), *Management des savoirs et développement des compétences à l'heure des TIC*, Thèse de doctorat en sciences de gestion encadrée par Bendiabdellah Abdeslam, Université Abou-Bakr Belkaid, Tlemcen, pp. 341.
16. Bennett roger, (2001), « Ba » as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function, *Marketing Intelligence & planning*, Vol. 19, No. 03, pp. 188-199.
17. Bergeron Bryan, (2003), *Essentiels of KM*, John Wiley & sons, New Jersey, pp. 225.
18. Booto Ekionea Jean-Pierre, (2008), *Conception d'un modèle de maturité des capacités organisationnelles spécifiques à la gestion des connaissances : Application à deux centres hospitaliers*, Thèse de doctorat en Administration des affaires (Système d'information), Université de Québec à Montréal, Octobre, pp. 299.
19. Bordères Charles et Panisse Guy, (2003), Le management des connaissances au service du développement des compétences, Fiches techniques, *La lettre du CEDIP-En lignes*, No. 26, Juin, pp. 04, disponible sur le RICF (<http://ricf.cedip.i2>).
20. Bounfour Ahmed, (1998), *Le management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, pp. 267.

21. Bourdon Isabelle, Tissier Nathalie, (2008), Le management des RH : facteur clé de succès des politiques de Gestion des connaissances ?, *journées d'études CLR, thème : Management des Technologies Organisationnelles*, 25 Septembre, pp. 12.
22. Boutelitane Salima, (2005), *Les autres Paradigmes Organisationnels De La Gestion Des Connaissances : Impacts Influences Sur Le Processus D'innovation*, Colloque international sur l'économie de la connaissance, Faculté des sciences économiques et de gestion, Biskra, 12 et 13 novembre, pp. 112-124.
23. Boutelitane Salima, Boder André, *Management des connaissances et processus d'innovation*, faculté des sciences économiques et sociales Hautes études commerciales université de Genève, pp. 18.
24. Brilman Jean, (2003), *Les meilleures pratiques de management*, 4<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris.
25. Bück Jean-Yves, (2000), *Le Management Des Connaissances : Mettre en œuvre un projet de Knowledge management*, Troisième tirage, éditions d'organisation, Paris, pp. 207.
26. Burstein Frada et Linger Henry, (2003), Supporting post-Fordist work practices: A Knowledge management framework for supporting knowledge work, *Information Technology & People*, Vol. 16, No. 3, pp. 289-305.
27. Byounggu Choi, (2002), *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination*, thèse de doctorat encadrée par Heeseok Lee, the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology, Seoul, Korea, 24 Mai, pp. 213.
28. Carlucci Daniela, Marr Bernard et Schiuma Gianni, (2004), The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance, *International journal Technology Management*, Vol. 27, No. 6/7, pp. 575-590.
29. Cefrio, (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, Montréal, pp. 114, <http://www.cefrio.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf>.

30. CEN (Comité Européen de Normalisation), (2004), *European Guide to good Practice in Knowledge Management – Part 1: Knowledge Management Framework*, Mars, Brussels, pp. 33.
31. CIGREF, (2000), *Gérer les connaissances: Défis, enjeux et conduite de projet*, Octobre, pp. 102, [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr).
32. Colonna. François-Marie, (2002), *Le management des connaissances*, Décembre, pp. 28.
33. Conn. Samuel S, (2006), *Teaching Knowledge Management In The Context Of Information Systems Education: A Foundation For Educators And Curriculum*, Proc ISECON, v23, EDSIG, Dallas, pp. 01-10.
34. Cope III .Robert F, Rachelle F. Cope et Teri L. Root, (2007), Effective Project Management: A Knowledge Management And Organizational Citizenship Behavior Approach, *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 5, No. 9, September, pp. 53-62.
35. Curbatov Oleg, (2003), *L'intégration du consommateur par le « KNOWLEDGE MANAGEMENT » : conception, production et consommation d'un produit personnel*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, pp. 371.
36. Dameron Stéphanie, Jossierand Emmanuel, *Une communauté de pratique prise au piège identitaire*, pp. 25, [www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_LISJzG.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_LISJzG.pdf).
37. Danskin paula, Englis. Basil G, Solomon. Michael R, Goldsmith Marla and Davey Jennifer, (2005), Knowledge management as competitive advantage: lessons from the textile and apparel value chain, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 91-102.
38. Davenport. T. H, (1996), *some principles of Knowledge Management*, Mc Combs Graduate, school of Business, Univesity of Texas, Austin,TX, available at: [www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm](http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm).

39. Dietrich Anne et Cazal Didier, (2003), *gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances*, les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS.
40. Dubois Nancy, Tricia Wilkerson, (2008), *Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique*, National Collaborating Centre for Methods and Tools, School of Nursing, Université McMaster, Hamilton, ON, pp. 74.
41. Dunphy dexter, Turner Dennis et Crawford michael, (1997), Organizational learning as the creation of corporate competencies, *Journal of Management Development*, Vol. 16, No. 04, pp. 232-244.
42. Dupuichi-Rabasse Françoise, (2002), *Gestion des compétences et management des connaissances*, éditions Liaisons.
43. eGain, (2005), *Knowledge Management for Contact Centers and Help Desks*, *eGain Communications*, pp. 13, available on: [www.egain.com/best\\_practices/library.asp](http://www.egain.com/best_practices/library.asp).
44. Faucher Jean-Baptiste P.L., Everett. André M and Lawson Rob, (2008), Reconstituting knowledge management, *journal of knowledge management*, Vol. 12, No. 3, pp. 3-16.
45. Fayard pierre, (2007), La voie japonaise de la création du savoir, Management des connaissances, pp. 335-349, *collection technique et scientifique des télécommunications « management des connaissances en entreprise »*, sous la direction de Imad Boughzala et Jean-Louis Ermine, Lavoisier, pp. 349.
46. Fernagu Oudet Solveig, (2006), *Organisation de travail et développement des compétences : construire la professionnalisation*, L'Harmattan, Paris, pp. 321.
47. Filleau Marie-Georges et Marques-Ripoull Clotilde, (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses, Paris.
48. Fillol Charlotte, (2004), Apprentissage et systémique. Une perspective intégrée, *Revue Française de Gestion*, Vol. 02, No. 149, pp. 33-49.

49. Fillol Charlotte, (2006), *Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF*, XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 juin, pp. 24.
50. Foray Dominique, (2004), *l'économie de la connaissance*, Casbah éditions, Alger, pp. 124.
51. Gaha Chiha, Mansour Nizar, **La GRH comme levier du management des savoirs : cas de deux entreprises tunisiennes**, pp. 1900-1917,  
[www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gaha\\_Mansour.pdf](http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Gaha_Mansour.pdf).
52. Galandere-Zile Imandra, Vinogradova Viktorija, (2004), Where is the Border Between an Information System and a Knowledge Management System?, *5th International Conference of the Faculty of Management Koper*, Portorož, Slovenia, 18-20 November, *Managing Global Transitions*, Volume 3, Number 2, Fall 2005, pp. 179-196.
53. Garvin. David A, (2000), Créer une organisation intelligente, *Harvard Business Review*, Editions d'organisation, Paris, pp. 65-106.
54. Gorelick carol, Tantawy-Monsou Brigitte, (2005), For performance through learning, knowledge management is the critical practice, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 2, pp. 125-139.
55. Goury Marie-Lyne, Kimble Chris et Monin Jean Michel, (2007), Le management des connaissances tacites au sein des communautés de pratique interentreprises : le cas de la CCI de Grenoble, *Management, système d'information et connaissances tacites*, sous la direction de Nicolas Lesca, hermès science publications et Lavoisier, Paris, pp. 171-202.
56. Grundstein Michel, (2006), Le Knowledge management ou comment gérer les connaissances, *Problèmes économiques*, La documentation Française, Paris, pp. 16-22.
57. Guedda Chiraz, (2008), La fuite de connaissance comme un risque associé aux alliances et aux collaborations pour les jeunes firmes de biotechnologie, mémoire

de maîtrise en administration des affaires, Université de Québec à Montréal, Janvier, pp. 127.

58. Gunia Nadège, (2002), *La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Université de Toulouse I-Sciences Sociales, 22 avril, pp. 383.

59. Gupta Babita, Monterey Bay, Lakshmi S. Iyer, Dorothy E. Leidner, Richard McCarthy, Patrick Simpkins, (2004), *Knowledge management*, chapter 9, pp. 487-536.

60. Hansen .Morten T, Nohria Nitin et Tierney Thomas, (2003), Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?, *Le management du savoir en pratique, Harvard Business Review*, éditions d'organisation, Paris, pp. 117-149.

61. Hariharan Arun, (2005), 360 Degree Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 6, May.

62. Hautdidier Florence Stenuit, (2006), *Créer et animer des communautés de pratique : Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil*, Thèse de DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut national des techniques de la documentation, Paris, pp. 200.

63. Hefer J-P, Malika M et Orsoni J, (2002), Management : stratégie et organisation, 4<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Septembre.

64. Hounounou Albéric, (2005), *100 fiches pour comprendre la gestion des entreprises*, Bréal.

65. Hosley Suzanne Miller, Lau Agnes T.W, Levy Ferdinand K et Tan Doreen S.K, (1994), The Quest for the Competitive Learning Organization, *Management Decision*, Vol. 32, No. 6, pp. 5-15.

66. Hsia Tzyh-Lih, Lin Li-Min, Wu Jen-Her et Tsai Hsien-Tang, (2006), A framework For designing nursing knowledge management Systems, *Interdisciplinary Journal of Information, knowledge, and Management*, Vol. 1, pp. 13-22.

67. Ives William, Torrey Ben et Gordon Cindy, (1998), Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 4, June, pp. 269-274.
68. Jacob Réal et Pariat Lucile, (2000), *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle : Information, interaction, innovation*, CEFRIO, Québec, pp. 67.
69. Jaime Astrid, Gardoni Mickaël, Mosca Joël et Vinck Dominique, (2005), BASIC Lab : a software tool for supporting the production of knowledge in research organisations through the management of scientific concepts, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 6, pp. 53-66.
70. Jamali Dima et Sidani Yusuf, (2008), Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, *The learning organization*, Vol. 15, No. 1, pp. 58-74.
71. Johannsen Carl Gustav, (2000), Total quality management in knowledge management perspective, *Journal Of Documentation*, Vol. 56, No. 1, January, pp. 42-54.
72. King, William R, (2009), Knowledge Management and Organizational Learning, *Annals of Information Systems 4*, Springer Science+Business Media, pp. 03-13.
73. Kipling Rudyard, (2007), *Knowledge Management Framework for Government*, National Institute for Smart Government, Hyderabad, INDIA, pp. 20.
74. Koenig Gérard, (2006), L'apprentissage organisationnel : réparation des lieux, *Revue Française de Gestion*, Vol. 01, No. 160, pp. 293-306.
75. Lakshman Chandrashekhar, (2009), Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 338-364.
76. Lazaric Nathalie, Mangolte Pierre-André et Massue Marie-Laure, (2002), Capitalisation des connaissances et transformation de la routine organisationnelle :

Le cas SACHEM, *Revue D'économie Industrielle*, No. 101, 4<sup>ème</sup> trimestre, Décembre, pp. 65-85.

77. Leidner Dorothy, Alavi Maryam et Kayworth Timothy, (2006), The role of culture in Knowledge Management: A case Study of Two Global Firms, *International Journal of E-Collaboration*, Vol. 2, No. 1, January-March, pp. 17-40.

78. Les tablettes d'Ourouk, (1999), *Le Knowledge Management*. Numéro 5, Mai, pp. 14.

79. Marchand Aude, (2005), *Mettre en place une politique de capitalisation d'expériences : état des lieux et perspectives au Centre de Ressources Politique de la Ville en Essonne*, mémoire de DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Institut National Des Techniques De La Documentation, Paris, 18 Octobre, pp. 135.

80. Maréchal Jean-Paul, (1999), *Éléments d'analyse économique de la firme*, Didact Economie, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

81. McCampbell Atefeh Sadri, Linda Moorhead Clare et Scott Howard Gitters, (1999), Knowledge management: the new challenge for the 21<sup>st</sup> century, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3. No. 3, pp. 172-179.

82. Mollière David, (2001), *Management des connaissances, qualité et qualité des services en ligne*, [www.temsis.com](http://www.temsis.com).

83. Morey Daryl et Frangioso Tim, (1998), Aligning an Organization for Learning: The Six Principles of Effective Learning, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 4, June, pp. 308-314.

84. Morris Shad S, Snell Scott A, Wright Patrick M, (2005), A Resource-Based View Of International Human Resources: Toward A Framework of Integrative and Creative Capabilities, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS)*, Cornell University ILR School, pp. 05-16, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/284>.

85. Morrissey Steve, (2005), *The Design and Implementation of Effective Knowledge Management Systems*, thèse de MBA encadrée par Ph. Schoemaker Paul J.H, Ford Motor Company, January 10, pp. 63.
86. Mousli Marc, (2008), Chris Argyris : quand l'entreprise apprend, *Alternatives Economiques*, Juillet-Août, No. 271, pp. 88-90.
87. Nada K. Kakabadse, Kakabadse Andrew and, Kouzmin Alexander, (2003) Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy, *journal of knowledge management*, Vol. 7, No. 4, pp. 75-91.
88. Neef Dale, (1997), *Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture*, Center for Business Innovation, *Ernst & Young* LL, pp. 22.
89. NHS (National Library for Health: Specialist Library Knowledge Management) et De Brun Caroline, (2005), *ABC of Knowledge Management*, July, pp. 69, disponible dans l'internet on : <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/>.
90. Nonaka Ikujiro, (1994), A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February, pp. 14-37.
91. Nonaka Ikujiro, Konno Noboru, (1998), The concept of « BA »: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California management review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
92. Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko and Konno Noboru, (2000), SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic knowledge creation, *Long Rang planning*, Vol. 33, pp. 5-34.
93. Nonaka Ikujiro, (2000), L'entreprise créatrice de savoir, *Harvard Business Review*, pp. 35-64.
94. Nonaka Ikujiro, Toyama Ryoko, (2003), The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process, Vol. 1, pp. 2-10.
95. Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, (2008), Towards an evaluation framework for knowledge management, *Inf Technol Manage*, Vol. 9, pp. 233-249.

96. Oliver Stan et Kandadi Kondal Reddy, (2006), How to develop knowledge culture in organizations?, A multiple case study of large distributed organizations, *journal of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 6-24.
97. Perrin Alexandre, **La valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesure des outils**, pp. 27, [km.typepad.com/.../3.%20Outils%20de%20mesure%20et%20mesure%20des%20outils%20pour%....](http://km.typepad.com/.../3.%20Outils%20de%20mesure%20et%20mesure%20des%20outils%20pour%....)
98. Pesqueux Yvon, (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, *Cahier de LIPSOR*, Série Recherche No. 6, Septembre, pp. 50.
99. Pesqueux Yvon, Management de la connaissance : un modèle organisationnel ?, [halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/13/PDF/GderlaCAFC2005.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/13/PDF/GderlaCAFC2005.pdf).
100. Plane Jean-Michel, (2003), Management des organisations, Dunod, Paris.
101. Prax. J-Y, (2000), *le guide du knowledge management: concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris, pp. 266.
102. Prax. J-Y, (2003), *le Manuel du knowledge management: une approche de 2<sup>e</sup> génération*, Dunod, Paris, pp. 477.
103. Teulier Régine, *Routines, micro-pratiques et caractérisation des connaissances*, pp. 10, [crg.polytechnique.fr/v2/fic/tictac\\_Teulier\\_SDC2006.pdf](http://crg.polytechnique.fr/v2/fic/tictac_Teulier_SDC2006.pdf).
104. Research and Markets, *Knowledge Management and the Learning Organisation: An European Perspective*, pp. 05, <http://www.researchandmarkets.com/reports/42722/>.
105. Reynaud Bénédicte, (2001), Suivre des règles : définitions et implications pratiques, *CEPREMAP*, paris, No. 02, pp. 25.
106. Richard C. Hicks, Dattero Ronald and Galup. Stuart D, (2006), The five-tier knowledge management hierarchy, *journal of knowledge management*, Vol. 10, No. 1, pp. 19-31.

107. Rolland Nicolas, (2004), knowledge management impacts on decision making process, *journal of knowledge management*, Vol. 8, No. 1, pp. 20-31.
108. Rossion Françoise, (2008), *Transfert des connaissances: stratégies, moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation*, Lavoisier, Paris, pp. 278.
109. Roy. Jean, (2007), *A knowledge-centric view of situation analysis support systems*, Technical Report, Defence R&D Canada – Valcartier, Canada, January, pp. 136.
110. Rusli Abdullah, Mohd Hasan Selamat, Shamsul Sahibudin, Rose Alinda Alias, (2005), Framework For Knowledge Management System Implementation In Collaborative Environment For Higher Learning Institution, *Journal of Knowledge Management Practice*, March.
111. Salim Juhana, Othman Mohd Shahizan et Zawani Sharhida, (2005), *Integrated approach to knowledge management initiatives programme: towards designing an effective knowledge management system*, International Conference on Knowledge Management, pp. 23.
112. Sammer Martin, Bornemann Manfred, Graggober Marion, Hartlieb Erich, Humpl Bernd, Koronakis Philipp, Primus Arthur, Ritsch Karl, Rollett Herwig, Tuppinger Josef, Willfort Reinhard, Wöls Kurt, (2003), *An Illustrated Guide to Knowledge Management*, Wissensmanagement Forum, Graz, Austria, pp. 43.
113. Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, (2008), The role of knowledge management and e-learning in professional development, *International Journal Of Knowledge and learning*, Vol. 4, No. 5, pp. 465-477.
114. Sarrafzadeh Maryam, Martin Bill, Hazeri Afsaneh, (2006), LIS professionals and knowledge management: some recent perspectives, *Library Management*, Vol. 27, No. 9, pp. 621-635.
115. Senge Peter M, (2004), *The fifth discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Currency Doubleday, New York.
116. Simard Caroline et Rice Ronald E, The Practice Gap: Barriers to the Diffusion of Best Practices, pp. 87-123.

117. Tarondeau Jean-Claude, (1998), *Le Management des savoirs*, PUF, Paris, « Que sais-je ? », troisième éditions, pp. 127.
118. Terra. Jose Claudio, Angeloni Terezinha, *Understanding the difference between Information management and Knowledge Management*, pp. 09, [www.providersedge.com/.../Understanding\\_the\\_Difference\\_Between\\_IM\\_and\\_KM.pdf](http://www.providersedge.com/.../Understanding_the_Difference_Between_IM_and_KM.pdf).
119. Thomassian Marlène Mermoud, *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage : pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle*, pp. 26.
120. UNDP (United Nations Development programme), (2007), *Knowledge Management Toolkit: for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area*, March, New York, pp. 106.
121. Vaisman Olivier, (2003), La gestion des connaissances au service de l'organisation, Août, pp. 71, <http://ovaisman.online.fr>.
122. Van Wassenhove Wim, (2004), *Définition et opérationnalisation d'une Organisation Apprenante (O.A.) à L'aide du retour d'expérience : application à la gestion des alertes sanitaires liées à l'alimentation*, Thèse de doctorat encadrée par Jean-Luc WYBO, Ecole Nationale Du Génie Rural, Des Eaux Et Des Forêts, Paris, Soutenue le 20 décembre, pp. 252.
123. Viginier Pascal, Paillard Sandrine, Lallement Rémi, Harfi Mohamed, Mouhoud El Mouhoud, Simonin Bernard, (2002), *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*, La Documentation française, Paris, pp. 286.
124. Viitala Riitta, (2004), Towards knowledge leadership, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, pp. 528-544.
125. Wenger. Etienne C, Snyder. William M, (2000), Des communautés de pratique : le nouvel horizon organisationnel, *Harvard Business Review*, éditions d'organisation, Paris, pp. 91-115.

126. Wenger Etienne, McDermott Richard et Snyder William M, (2002), *Seven Principles For Cultivating Communities Of Practice*, HBRWK Pub, pp. 09, [www.providersedge.com/.../Cultivating\\_Communities\\_of\\_Practice.pdf](http://www.providersedge.com/.../Cultivating_Communities_of_Practice.pdf).
127. West Penny, (1994), The Learning Organization: Losing the Luggage in Transit?, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 11, pp. 30-38.
128. Wiig. Karl M, (1997), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 06-14.
129. Wiig. Karl, Robert de Hoog et Rob van der Spek, *Supporting knowledge management: a selection of methods and technique*, pp. 25, [www.tlinc.com/articl180.htm](http://www.tlinc.com/articl180.htm)
130. Wild Rosemary et Griggs Kenneth, (2008), A model of information technology opportunities for facilitating the practice of knowledge management, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 38, No. 4, pp. 490-506.
131. Yeh Ying-Jung, Lai Sun-Quae et Ho Chin-Tsang, (2006), Knowledge management enablers: a case study, *Industrial Management & data Systems*, Vol. 106, No. 6, pp. 793-810.
132. Www. Algeriatelecom.dz

## TABLE DES MATIERES :

	<b>Page</b>
Invocation	III
Remerciements	IV
Dédicace	V
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE I : LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES : ETAT DES LIEUX	01
Introduction	02
SECTION 01 : La connaissance dans les théories managériales et économiques	03
1. Les théories managériales	03
1.1. L'école classique	03
* Fayol et l'administration industrielle	03
1.2. L'école des relations humaines	05
1.2.1. Concepts communs aux auteurs de l'école des relations humaines	05
1.2.1.1. La productivité dépend des facteurs psychologiques	06
1.2.1.2. La structure informelle	06
1.2.1.3. L'art de commander	06
1.2.2. Les apports de l'école des relations humaines	06
1.2.3. Les actions recommandées par l'école des relations humaines	06
2. Les théories économiques	07
2.1. La théorie évolutionniste	07
2.2. La théorie des ressources	08
2.2.1. Les fondements théoriques	08
2.2.2. Les caractéristiques des ressources	09
SECTION 02 : La connaissance : définitions, types et caractéristiques	10

1. Définitions	10
1.1. Donnée	10
1.2. Information	10
1.3. Connaissance	12
1.4. Sagesse	13
2. La hiérarchie de la connaissance	13
3. La distinction entre information et connaissance	13
4. Les caractéristiques de la connaissance	16
5. Les sources de connaissance	17
6. Classification de la connaissance	17
6.1. La connaissance tacite et la connaissance explicite	19
6.1.1. La connaissance tacite	19
6.1.2. La connaissance explicite	20
6.2. La connaissance individuelle et la connaissance collective	21
6.2.1. La connaissance individuelle	21
6.2.2. La connaissance collective	21
SECTION 03 : Le management des connaissances	23
1. Définition du management des connaissances	23
2. Les dimensions du management des connaissances	26
2.1. La dimension stratégique	26
2.2. La dimension managériale	26
2.3. La dimension opérationnelle	26
3. Histoire du management des connaissances	27
4. Les principes du management des connaissances	30
5. Pourquoi le management des connaissances	33
6. La différence entre le management de l'information et le management des connaissances	36
7. Les approches du management des connaissances	38

7.1. L'approche managériale	39
7.2. L'approche technologique	40
8. Les stratégies du management des connaissances	41
8.1. La stratégie de personnalisation	41
8.2. La stratégie de codification	41
9. Les processus du management des connaissances	43
9.1. La création des connaissances	45
9.2. Le stockage des connaissances	45
9.3. Le partage des connaissances	46
9.4. L'application des connaissances	46
9.5. L'évaluation des connaissances	46
Conclusion	48
CHAPITRE II : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES CONNAISSANCES	49
Introduction	50
SECTION 01 : Les processus de création et d'acquisition des connaissances	51
1. Les processus de création des connaissances : le modèle SECI (la spirale de connaissances)	51
1.1. Les processus de SECI : quatre modes de conversion de la connaissance	52
1.1.1. La socialisation	52
1.1.2. L'externalisation	52
1.1.3. La combinaison	53
1.1.4. L'internalisation	53
1.2. La création des connaissances organisationnelles	54
2. Les processus d'acquisition des connaissances	56
2.1. L'apprentissage organisationnel	56

2.1.1. Définition de l'apprentissage	56
2.1.2. Le cycle d'apprentissage	56
2.1.3. Les niveaux d'apprentissage	57
2.1.3.1. L'apprentissage individuel	58
2.1.3.2. L'apprentissage collectif	58
2.1.3.3. L'apprentissage organisationnel	58
2.1.4. La nécessité de l'apprentissage organisationnel	59
2.1.5. Définition de l'apprentissage organisationnel	59
2.1.6. Les caractéristiques de l'apprentissage organisationnel	60
2.1.6.1. Un phénomène collectif	60
2.1.6.2. Divers modes d'acquisition des connaissances collectives	61
2.1.6.3. Un processus dynamique	61
2.1.7. Les types d'apprentissage organisationnel	62
2.1.7.1. L'apprentissage cognitif et comportemental	62
a. L'apprentissage cognitif	62
b. L'apprentissage comportemental	62
2.1.7.2. L'apprentissage par la pratique et l'apprentissage par l'utilisation des technologies d'information et de communication	63
a. L'apprentissage par la pratique (en faisant) : Learning by doing	63
b. L'apprentissage par l'utilisation des TIC (Learning by using)	63
2.1.7.3. L'apprentissage traditionnel et l'apprentissage expérientiel	64
a. L'apprentissage traditionnel	64
b. L'apprentissage expérientiel	64
2.1.7.4. L'apprentissage adaptatif et l'apprentissage génératif	65
a. L'apprentissage adaptatif	65
b. L'apprentissage génératif	65
2.1.7.5. L'apprentissage à simple boucle et l'apprentissage à double boucle	65

a. L'apprentissage à simple boucle	65
b. L'apprentissage à double boucle	65
c. L'apprentissage à triple boucle	66
2.1.8. La double approche de l'apprentissage	67
2.2. L'organisation apprenante	68
2.2.1. L'émergence de l'organisation apprenante	68
2.2.2. Définition de l'organisation apprenante	69
2.2.3. Les caractéristiques de l'organisation apprenante	70
2.2.4. Les disciplines de l'organisation apprenante	70
2.2.5. Les obstacles de l'apprentissage	71
2.2.6. Les principes de l'apprentissage efficace	72
a.1. Compréhension : modèles ou paradigmes mentaux	72
a.2. Compréhension : pensée systémique – variation	73
b.3. Qualifications : Capacité de contester les prétentions	73
b.4. Qualifications : Ecouter pour comprendre	73
c.5. Processus : Le cycle d'apprentissage	73
c.6. Enseigner d'autres	73
SECTION 02 : Les processus de stockage, de partage et d'utilisation des connaissances	74
1. La mémoire organisationnelle	74
1.1. Définition de la mémoire	74
1.2. Définition de la mémoire organisationnelle	74
1.3. Les approches de la mémoire organisationnelle	75
1.3.1. L'approche « Contenu »	75
1.3.2. L'approche « Processus »	75
1.4. Les processus de la mémoire organisationnelle	75
1.4.1. L'acquisition	76
1.4.2. Le stockage	76

1.4.2.1. Les schémas	76
1.4.2.2. Les manuscrits	76
1.4.2.3. Le système	76
1.4.3. L'actualisation	76
1.4.4. La récupération	76
1.5. Les différents types de la mémoire organisationnelle	77
1.5.1. La mémoire déclarative et la mémoire procédurale	77
1.5.1.1. La mémoire déclarative	77
1.5.1.2. La mémoire procédurale	77
1.5.2. La mémoire à court terme et la mémoire à long terme	77
1.5.2.1. La mémoire à court terme	77
1.5.2.2. La mémoire à long terme	77
1.5.3. La mémoire interne et la mémoire externe	77
1.5.3.1. La mémoire organisationnelle interne	77
1.5.3.2. La mémoire organisationnelle externe	77
1.6. Les niveaux de traitement de la mémoire organisationnelle	78
1.6.1. Le niveau individuel	78
1.6.2. Le niveau collectif	78
1.6.3. Le niveau organisationnel	78
2. La routine organisationnelle	78
2.1. Définition de la routine organisationnelle	78
2.2. Les quatre notions de routine dans la littérature	79
2.3. Les caractéristiques de la routine organisationnelle	80
2.3.1. L'aptitude	80
2.3.2. Le contexte	81
2.3.3. L'apprentissage	81
2.3.4. La sélection	81
3. Le concept du « BA »	81

3.1. Définition du « BA »	81
3.2. La création des connaissances et les caractéristiques des quatre types de « Ba »	84
3.2.1. L'originating Ba	84
3.2.2. L'interacting Ba	85
3.2.3. Le Cyber Ba	85
3.2.4. l'exercising Ba	85
4. La communauté de pratique	85
4.1. La définition de la communauté de pratique	86
4.2. Les caractéristiques d'une communauté de pratique	87
4.2.1. L'entreprise commune	88
4.2.2. L'engagement mutuel des membres	88
4.2.3. Répertoire partagé	88
4.3. La différence entre la communauté de pratique et les autres formes d'organisation	88
4.4. Les différents niveaux de participation	90
4.4.1. Le noyau dur	90
4.4.2. Les membres actifs	90
4.4.3. La périphérie	90
4.5. Les phases de développement d'une communauté de pratique	91
4.5.1. Le stade de potentiel	91
4.5.2. Le stade de l'unification	91
4.5.3. Le stade de la maturité	91
4.5.4. Le stade de momentum	92
4.5.5. Le stade de transformation	92
4.6. Les bénéfices d'une communauté de pratique	92
4.7. Le rôle du management	94
4.8. Les sept principes pour cultiver les communautés de pratique	94

4.8.1. Conception pour l'évolution	94
4.8.2. Ouvrir un dialogue entre les perspectives intérieures et extérieures	94
4.8.3. Inviter les différents niveaux de participation	94
4.8.4. Développer les espaces publics et privés de la communauté de pratique	95
4.8.5. Focaliser sur la valeur	95
4.8.6. Combiner la familiarité et l'enthousiasme	95
4.8.7. Créer un rythme pour la communauté de pratique	95
SECTION 03 : Le cadre (l'infrastructure) du management des connaissances	96
1. Les facteurs personnels (Le rôle des individus)	98
1.1. L'ambition	98
1.2. Le comportement	99
1.3. Le leadership	99
2. Les facteurs organisationnels	100
2.1. Mission, vision et stratégie	100
2.2. La culture organisationnelle	100
2.2.1. Définition de la culture organisationnelle	100
2.2.2. Les caractéristiques de la culture organisationnelle	101
2.2.3. Les éléments de la culture organisationnelle	101
2.2.3.1. La participation commune	101
2.2.3.2. La confiance	102
2.2.3.3. Les incitatifs	102
2.3. La structure organisationnelle	103
2.4. Les technologies de l'information et de communication	104
2.4.1. Les outils de stockage des connaissances	105
2.4.1.1. Le système de gestion des bases de données (SGBD)	105
2.4.1.2. Gestion électronique de documents (GED) ou gestion électronique	106

d'informations et de documents existants (GEIDE)	
2.4.1.3. Les ERP (Enterprise resource planning) ou progiciels de gestion intégrés	106
2.4.2. Les outils de partage et d'utilisation des connaissances	106
2.4.2.1. L'internet	107
2.4.2.2. L'intranet	107
2.4.2.3. Le groupeware ou le collecticiel	107
2.4.2.4. Workflow	107
Conclusion	109
CHAPITRE III : CAS DE LA DIRECTION TERRITORIALE D'ALGERIE TELECOM DE TLEMCCEN	111
Introduction	112
SECTION 01 : Algérie Télécom : la direction territoriale des télécommunications de Tlemccen	113
1. Généralités	113
1.1. Présentation d'Algérie télécom	113
1.2. cadre juridique	113
1.3. Missions et objectifs	114
1.4. L'organisation d'Algérie Télécom	114
1.5. Quelques chiffres	118
1.6. Autres chiffres	120
2. La Direction Territoriale Des Télécommunications De Tlemccen (DTT Tlemccen)	121
2.1. Présentation de DTT Tlemccen	121
2.2. Personnel de la région de Tlemccen par catégorie socioprofessionnelle	122
2.3. Contrat de performance entre l'état et Algérie Télécom	123
SECTION 02 : Le management des connaissances dans DTT Tlemccen	126
1. Le champ de l'étude	126

2. Les éléments du questionnaire	127
3. L'objectif de l'étude	127
4. Présentation des résultats	128
*. Le taux de réponse	128
1. L'âge	129
2. Le niveau d'instruction	130
3. L'ancienneté	131
4. La catégorie socioprofessionnelle	133
5. Besoins du management des connaissances	134
6. La satisfaction du management des connaissances	137
7. Le stockage des connaissances (explicite)	138
8. Les interactions sociales	139
9. Les réunions	140
10. La connaissance tacite	141
11. La création et l'acquisition des connaissances	142
12. L'utilisation des connaissances	143
13. La vision de l'entreprise	144
14. Le partage des connaissances	145
15. L'échange des informations et des connaissances	146
16. Le contact direct	147
17. L'évaluation et le transfert des connaissances	148
18. La participation des dirigeants	149
19. L'apprentissage à travers les expériences	150
20. L'apprentissage à travers les erreurs	150
21. La culture d'entreprise	151
22. L'appartenance aux groupes de travail	152
23. La création des groupes de travail	152
24. La participation dans la recherche des solutions	152

25. La confiance	154
26. L'appartenance à l'organisation	155
27. La structure organisationnelle	156
28. L'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques	156
29. La communication bidirectionnelle	156
30. Le leadership	157
31. La routine	159
32. La mémoire organisationnelle : la disponibilité des connaissances	160
33. La mémoire organisationnelle : l'accès aux informations	160
34.35.36 Le rôle des TIC dans l'entreprise	161
37. les attentes des employés concernant l'application du management des connaissances	162
38. Comment l'organisation peut être motivé à introduire des pratiques du management des connaissances	163
<b>SECTION 03 : La fiabilité de la mesure (Cronbach's alpha)</b>	165
1. Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite	166
2. Axe 02 : La création et le partage des connaissances	167
3. Axe 03 : L'apprentissage organisationnel	167
4. Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership	168
5. Axe 05 : La confiance	168
6. Axe 06 : La structure organisationnelle	169
7. Axe 07 : La mémoire organisationnelle	170
8. Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication	170
Conclusion	171
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	173
Bibliographie	177
Table des matières	191

Liste des figures	203
Liste des tableaux	206
Liste des annexes	208
Liste des abréviations	209
Annexes	210
Annexe 1 : Le questionnaire	211
Annexe 2 : Organigramme de la Direction Territoriale des Télécommunications de TLEMCEN	216

## LISTE DES FIGURES :

N° Figure	Intitulé	Page
1.1	La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance	14
1.2	Représentation de la connaissance tacite et explicite	21
1.3	Les types des connaissances	22
1.4	Les processus du management des connaissances	47
2.1	Le modèle SECI de création des connaissances	51
2.2	La spirale de la création des connaissances organisationnelles	55
2.3	Cycle d'apprentissage de Kolb et Fry (1975)	57
2.4	Les niveaux d'apprentissage	57
2.5	Processus cognitif et comportemental	63
2.6	Les trois niveaux d'apprentissage	67
2.7	La double approche de l'apprentissage	68
2.8	Les processus de la mémoire organisationnelle	76
2.9	La représentation conceptuelle de « BA »	82
2.10	Le « BA » en caractères japonais	82
2.11	Le Ba et la conversion des connaissances	83
2.12	Les quatre caractéristiques de « Ba »	84
2.13	Les caractéristiques d'une communauté de pratique	87
2.14	Niveaux de participation à la communauté de pratique	90
2.15	Stades de développement d'une communauté de pratique	91
2.16	Le cadre du management des connaissances	108
3.1	Organigramme d'Algérie Télécom	116
3.2	Groupes socioprofessionnels d'Algérie Télécom	118
3.3	Groupes socioprofessionnels de DTT Tlemcen	118

3.4	Les wilayas de DTT Tlemcen	121
3.5	Personnel de la région de Tlemcen par catégorie socioprofessionnelle	123
3.6	Groupes d'âge des interrogés	129
3.7	Le pyramide des âges global de DTT Tlemcen	129
3.8	Le niveau d'instruction	130
3.9	L'ancienneté	131
3.10	Le pyramide de l'ancienneté	132
3.11	La catégorie socioprofessionnelle	133
3.12	Besoins du management des connaissances	134
3.13	La sortie et le recrutement en 2009 et 2010	135
3.14	La satisfaction du management des connaissances	137
3.15	Le stockage des connaissances (explicite)	138
3.16	Les interactions sociales	139
3.17	Les réunions	140
3.18	La connaissance tacite	141
3.19	La création et l'acquisition des connaissances	142
3.20	L'utilisation des connaissances	143
3.21	La vision de l'entreprise	144
3.22	Le partage des connaissances	145
3.23	L'échange des informations et des connaissances	146
3.24	Le contact direct	147
3.25	L'évaluation et le transfert des connaissances	148
3.26	La participation des dirigeants	149
3.27	L'apprentissage à travers les expériences	150
3.28	L'apprentissage à travers les erreurs	150
3.29	La culture d'entreprise	151
3.30	L'appartenance aux groupes de travail	152

3.31	La création des groupes de travail	152
3.32	La participation dans la recherche des solutions	152
3.33	La confiance	154
3.34	L'appartenance à l'organisation	155
3.35	La structure organisationnelle	156
3.36	L'harmonisation entre les niveaux hiérarchiques	156
3.37	La communication bidirectionnelle	156
3.38	Le leadership	157
3.39	le plan de formation de l'année 2010	158
3.40	La routine	159
3.41	La mémoire organisationnelle : la disponibilité des connaissances	160
3.42	La mémoire organisationnelle : l'accès aux informations	160
3.43	Le rôle des TIC dans l'entreprise	161
3.44	Les TIC et les clients	161
3.45	Les TIC et le management des connaissances	161

## LISTE DES TABLEAUX :

N° Tableau	Intitulé	Page
1.1	Définitions de l'information	11
1.2	Définitions de la connaissance	12
1.3	La différence entre connaissance et information (Hautdidier, 2006, p 19)	14
1.4	La différence entre connaissance et information (Rusli et al, 2005)	15
1.5	Classification de la connaissance	17
1.6	Définitions des types des connaissances	19
1.7	Définitions du management des connaissances	23
1.8	Le développement du management des connaissances dans les deux dernières décennies	28
1.9	Ce que rapportent des sondages récents sur le management des connaissances	35
1.10	La stratégie de codification et la stratégie de personnalisation	42
1.11	Les processus du management des connaissances	44
2.1	Définitions de l'apprentissage organisationnel	59
2.2	La différence entre l'apprentissage traditionnel et l'apprentissage expérientiel	64
2.3	La différence entre l'apprentissage à simple boucle et à double boucle	66
2.4	Définitions de l'organisation apprenante	70
2.5	Les deux approches de la mémoire organisationnelle	75
2.6	Les quatre notions de routine	75

2.7	Comparaison entre la communauté de pratique et les autres formes d'organisation	89
2.8	Les bénéfices d'une communauté de pratique	93
2.9	Les Facteurs (le cadre) du management des connaissances	93
2.10	Différences de la sensibilisation culturelle aux connaissances dans les organisations	102
3.1	Effectifs par groupes socioprofessionnels	117
3.2	Personnel de la région de Tlemcen par catégorie socioprofessionnelle	122
3.3	Le champ de l'étude	126
3.4	La sortie et le recrutement en 2009 et 2010	136
3.5	le plan de formation de l'année 2010	158
3.6	Les axes du questionnaire	165
3.7	Axe 01 : La satisfaction du management des connaissances et l'orientation tacite et explicite	166
3.8	Axe 02 : La création et le partage des connaissances	167
3.9	Axe 03 : L'apprentissage organisationnel	167
3.10	Axe 04 : La culture et la communauté de pratique et le leadership	168
3.11	Axe 05 : La confiance	168
3.12	Axe 06 : La structure organisationnelle	169
3.13	Axe 07 : La mémoire organisationnelle	170
3.14	Axe 08 : Les technologies de l'information et de la communication	170

## LISTE DES ANNEXES :

<b>N° Annexe</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
01	Le questionnaire	211
02	Organigramme de la Direction Territoriale des Télécommunications de TLEMCEN	216

## **LISTE DES ABREVIATIONS :**

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications.

APQC : American Productivity and Quality Center.

CEN : Comité Européen de Normalisation.

CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises françaises.

EGPKM : European Guide to good Practice in Knowledge Management.

ERH : école des relations humaines.

ERP : Enterprise Resource Planning.

DTTT : Direction Territoriale De Télécommunications De Tlemcen.

GED : Gestion Electronique De Documents.

GEIDE : Gestion Electronique D'informations Et De Documents Existants.

KM : Knowledge Management.

RBV : Resource Based View.

SECI : Socialisation, Externalisation, Combinaison, Intériorisation.

SGBD : Système De Gestion Des Bases De Données.

TIC : Les technologies d'information et de communication.

UNDP : United Nations Development Programme.

UOT : Unité Opérationnelle de Télécommunication.

# ANNEXES

## Thème : « La Formalisation Du Management Des Connaissances Dans L'approche Managériale »

Sous la direction du : Prof A. KERZABI

### Annexe 1 : le questionnaire

Réalisé par : Mr. LACHACHI Abdelhak

Toutes les réponses seront traitées confidentiellement



1. Quel est votre âge ?

Moins de 21		21-30		31-40		41-50		Plus de 50 ans	
-------------	--	-------	--	-------	--	-------	--	----------------	--

2. Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire		moyenne		secondaire		universitaire		Post universitaire	
----------	--	---------	--	------------	--	---------------	--	--------------------	--

3. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

Moins de 1		1-5		6-10		11-15		16-20		20-25		Plus de 26		ans
------------	--	-----	--	------	--	-------	--	-------	--	-------	--	------------	--	-----

4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Exécutant		Maitrisant		Cadre/ Cadre supérieur	
-----------	--	------------	--	------------------------	--

### Besoins du « management des connaissances »

**Définition du management des connaissances :** Capacité d'une organisation de créer, partager, et utiliser la connaissance collective de ses produits, processus et personne pour augmenter la productivité et pour éviter la répétition des mêmes erreurs.

5. quel sont les problèmes de votre organisation ?

• Manque d'information	
• Surcharge d'information	

• Réinventer la roue « répéter les mêmes erreurs »	
• La perte des connaissances cruciales en raison d'une sortie d'un employé clé	
• Le faible partage de connaissance dans l'organisation	
• Autres, précisez : ..... .....	

<b>Satisfaction du « management des connaissances »</b>			
	D'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord
6. Est-ce que vous êtes satisfaite du management des connaissances, c'est-à-dire, comment la connaissance est créée, acquise, stockée, partagée et utilisée dans votre organisation ?			

<b>Orientation explicite et tacite</b>		
	Oui	Non
7. Est-ce que la connaissance est enregistrée formellement toutes les fois lorsqu'elle est créée ?		
8. Est-ce que vous effectuez des interactions sociales face à face pour échanger la connaissance ?		
9. Est-ce que vous effectuez des rencontres et des discussions par le biais de brainstorming (les réunions) et des débats pour produire de nouvelles connaissances ?		
10. une proportion élevée de la connaissance dans notre organisation réside chez les employés ?		

<b>Partage et Création des connaissances et des informations</b>			
	D'accord	Assez d'accord	Tout à fait d'accord

11. Nous sommes capables de créer et d'acquérir de nouvelles connaissances			
12. Une fois que nous avons développés de nouvelles connaissances, nous les réutilisons autant de fois aussi possibles			
13. La vision d'entreprise est basée sur le partage des connaissances entre les employés			
14. Etes vous disposés à partager vos connaissances avec d'autres dans l'organisation			
15. Votre travail nécessite-il- régulièrement l'échange de l'information avec les autres membres de l'organisation			
16. Une proportion élevée de notre partage interne de connaissance est réalisé par le contact direct (personne à personne)			
17. La connaissance tacite (le savoir-faire des employés) est évaluée et transférée dans votre organisation			

### **Apprentissage organisationnel**

Définition : un processus social d'interactions individuelles qui a pour but l'acquisition ou la production de nouvelles connaissances organisationnelles.

18. Les dirigeants de votre organisation encouragent les employés à réutilisé ses expériences afin d'améliorer les processus de travail			
19. L'apprentissage à travers l'expérience est considéré comme le travail de tous			
20. Les employés apprennent à travers leurs erreurs			

### **La culture**

Définition : est un ensemble de valeurs et de croyances partagées entre les membres au sein de l'organisation.

21. Dans l'organisation il ya un climat qui favorise le partage des connaissances et des idées et la collaboration entre les individus et encourage l'apprentissage à travers les erreurs			
---	--	--	--

### **La communauté de pratique**

Définition : des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière.

22. Dans votre organisation, les employés ont le sentiment d'appartenance à des groupes de travail

23. Votre organisation crée et soutient des groupes de travail

24. Les employés participent dans la recherche des idées et des solutions dans votre organisation

### **La confiance**

25. votre organisation soutient la confiance réciproque entre les employés

26. Les employés ont un sentiment d'appartenance à l'organisation et partagent une vision commune

### **La structure organisationnelle**

27. Les structures organisationnelles de l'organisation favorisent la réalisation des tâches à travers le travail collectif

28. La structure organisationnelle se caractérise par l'ouverture d'esprit et une grande acceptabilité entre les différents niveaux hiérarchiques

29. L'organisation utilise la communication bidirectionnelle de façon régulière comme : système de suggestion, panneaux d'affichage, réunions ouverts

### **Leadership**

Définition : la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus dans le but d'atteindre certain objectifs.

30. Dans notre organisation le chef soutient les opportunités de formation et d'apprentissage			
<b>La mémoire organisationnelle</b>			
Définition : est un référentiel qui stock les connaissances de l'entreprise pour l'utilisation ultérieure.			
31. Le travail peut être décrit comme une routine			
32. Je suis satisfait de la disponibilité des connaissances au temps utile qui est approprié à effectuer nos tâches			
33. Nous pouvons généralement accéder à l'information dont nous avons besoin sans devoir se référer à la personne qu'il a créée			

<b>Les technologies de l'information et de la communication</b>			
34. Notre organisation vise à développée les TIC liées à leurs personnels			
35. Les TIC rend l'entreprise plus proche des ces clients			
36. Des TIC sont utilisées effectivement dans notre organisation pour faciliter la création, le stockage, le partage, l'utilisation des connaissances et favoriser l'apprentissage			

**Question ouvertes :**

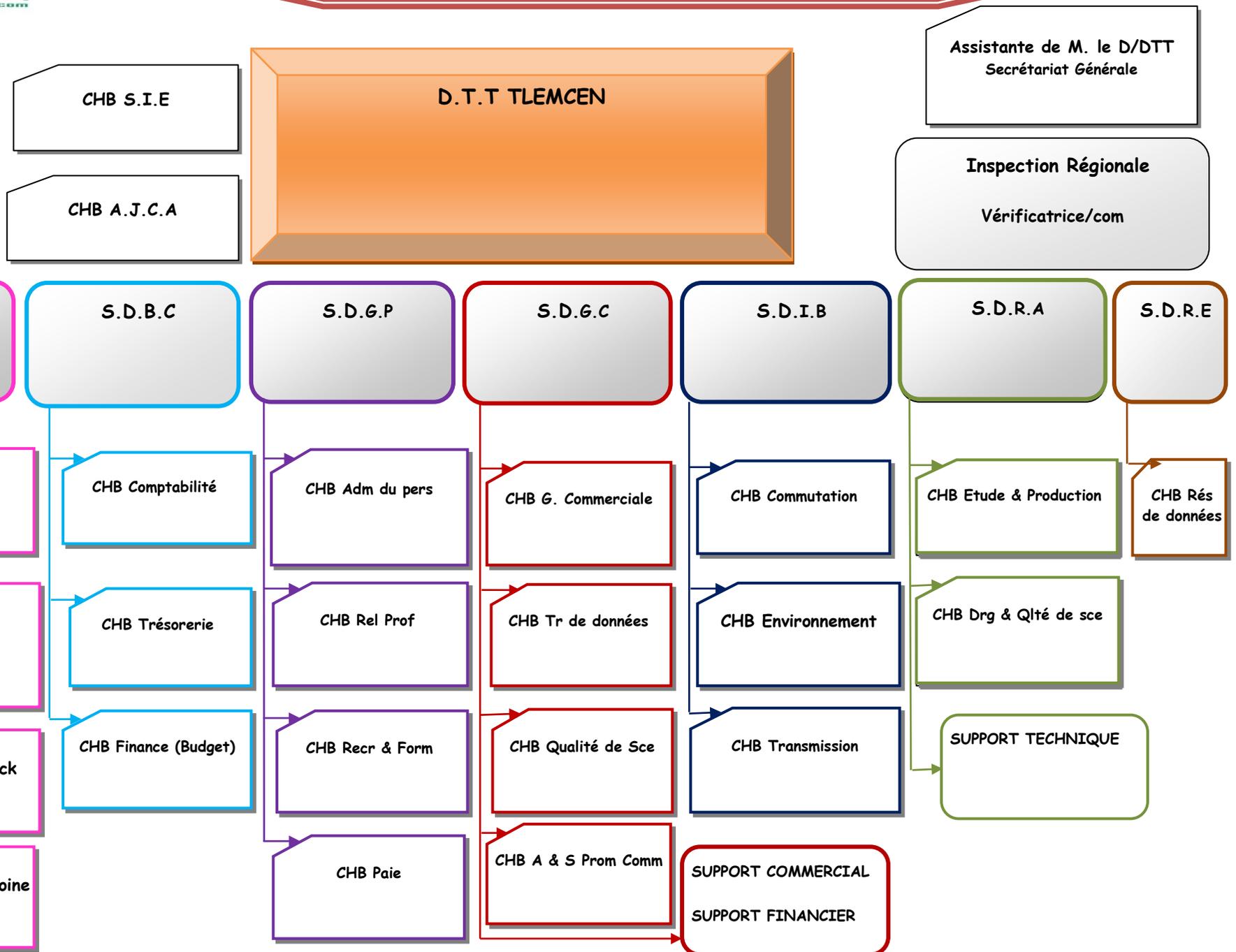
37. Quels sont vos attentes concernant l'application du management des connaissances dans votre organisation ?

.....  
.....  
.....

38. Dans votre point de vue, comment l'organisation peut être motivé à introduire des pratiques du management des connaissances ?

.....  
.....  
.....

## Annexe 2 : Organigramme de la Direction Territoriale des Télécommunications de TLEMCEM



## Résumé :

Dans ce mémoire, nous avons traité la problématique du management des connaissances dans l'approche managériale, c'est-à-dire, comment les organisations gèrent-elles ses connaissances ?. En se basant sur la théorie de ressources pour identifier la connaissance comme une ressource stratégique, notre but est de proposer un modèle du management des connaissances qui se base sur la combinaison entre les processus du management des connaissances (La création, le stockage, le partage, l'utilisation et l'évaluation) et les facteurs personnels (L'ambition, le comportement et le leadership) et organisationnels (la stratégie, la vision, la culture et la structure) avec la contribution des technologies de l'information et de communication afin d'acquérir l'avantage compétitif. Une étude de cas a été menée dans la direction territoriale d'Algérie Télécom de Tlemcen pour montrer l'importance du management des connaissances dans l'organisation.

**Mots clés :** connaissance, management des connaissances, théorie de ressources, processus, approche managériale, stratégie, culture, structure, TIC.

## الملخص:

في هذه المذكرة، حاولنا معالجة إشكالية إدارة المعرفة في المقاربة التسييرية، بمعنى آخر، كيف تدير المنظمات معارفها؟. بالاعتماد على نظرية الموارد كصيغة المعرفة كمورد استراتيجي، هدفنا هو اقتراح نموذج لإدارة المعرفة الذي يعتمد على الربط بين عمليات إدارة المعرفة (إنشاء، تخزين، تشارك، استعمال وتقييم) والعوامل الفردية (الطموح، السلوك والقيادة) والعوامل التنظيمية (الإستراتيجية، الرؤية، الثقافة والهيكلة) مع إسهام تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل إكتساب ميزة تنافسية. ولقد قمنا بدراسة ميدانية في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بتلمسان من أجل إبراز أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** معرفة، إدارة المعرفة، نظرية الموارد، العمليات، مقارنة تسييرية، الإستراتيجية، الثقافة، الهيكلة، تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

## Abstract:

In this thesis, we treated the problems of the knowledge management in the managerial approach, i.e., how the organizations manage its knowledge?. While being based on the theory of resources to identify knowledge like a strategic resource, our aim is to propose a model of the knowledge management which is based on the combination between the processes of the knowledge management (creation, storage, sharing, use and evaluation) and the factors personal (ambition, behavior and leadership) and organizational (strategy, vision, culture and structure) with the contribution of information and communication technologies in order to acquire the competitive advantage. A case study was lead in the territorial direction of Algérie Telecom of Tlemcen to show the importance of the knowledge management in the organization.

**Key words:** knowledge, knowledge management, theory of the resources, process, managerial approach, strategy, culture, structure, ICT.