

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
COMMERCIALES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES**

**THESE DE DOCTORAT ES SCIENCES
ECONOMIQUES**

Thème

**Analyse du phénomène de déperdition des
connaissances de l'entreprise dans l'ère de
l'économie fondée sur la connaissance.**

**Présenté par :
M^{me} SEGUENI ép. BOUKELA Fadhila**

Devant le jury composé de :

Président : OUALIKENE Selim, professeur, UMMTO.

Rapporteur : M^{me} AISSAT née LEGHIMA Amina, professeure, UMMTO

Examineurs : BENGUERNA Mohamed, directeur de recherche, CREAD.

KADI Mohamed, Maitre de recherche A, CREAD.

MOUSSAOUI Abdelhakim, Maitre de conférences A, UMMTO.

ZEROUTI Messaoud, Maitre de conférences A, ENSM, Koléa.

Date de soutenance : 23/02/2022

Remerciements

La réalisation de cette thèse a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et ma sincère reconnaissance au Professeure AISSAT Amina qui, pour son encadrement, ses suggestions et ses précieux conseils qu'elle m'a prodigués tout au long de ce travail.

Je tiens également à remercier les membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail:

Président : Le professeur OUALIKENE Selim.

Examineurs : Le directeur de recherche BENGUERNA Mohamed,

Le Maître de recherche KADI Mohamed.

Le docteur MOUSSAOUI Abdelhakim.

Le docteur ZEROUTI Messaoud.

J'aimerais adresser un remerciement particulier à tous les responsables des deux entreprises ENIEM et SONELGAZ qui m'ont accueillie au sein de leurs établissements et aux cadres de ces deux organismes qui ont accepté de répondre au questionnaire de notre étude.

Mes remerciements vont aussi aux personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

A mon conjoint, à mes filles, à ma mère, à ma famille.

Liste des abréviations

EFC : Economie fondée sur la connaissance.

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager.

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques.

KBV: Knowledge-Based View

KM: Knowledge management.

KMS : Knowledge management system

KW: Knowledge workers.

SONELGAZ: Société nationale de l'électricité et du gaz.

PED: Pays en voix de développement.

SPSS: Statistical Package for the Social Science.

TIC : Technologie de l'information et de communication.

Sommaire

| | |
|---|-----|
| Introduction générale..... | 1 |
| Chapitre I: La connaissance source de performance : nouveau rôle de la connaissance dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance. | 10 |
| Introduction du chapitre I :..... | 11 |
| Section1 : La connaissance | 12 |
| Section 2 : L'économie fondée sur la connaissance..... | 30 |
| Section3 : La connaissance au cœur de la performance de l'entreprise..... | 50 |
| Conclusion du chapitre I : | 75 |
| Chapitre II : Analyse théorique du phénomène de départ volontaire des knowledge workers | 76 |
| Introduction du chapitre II : | 77 |
| Section1 : La théorie du comportement planifié : un cadre théorique de départ volontaire des knowledge workers..... | 78 |
| Section2 : Analyse des modèles théoriques de départ volontaire..... | 98 |
| Conclusion chapitre II : | 120 |
| Chapitre III : Les facteurs déterminants de la décision de départ volontaire..... | 121 |
| Introduction du chapitre 03 : | 122 |
| Section 01 : Satisfaction au travail..... | 123 |
| Section 2 : L'implication organisationnelle | 140 |
| Conclusion chapitre III :..... | 159 |
| Chapitre IV : Etats des lieux de la connaissance dans l'entreprise publique algérienne | 160 |
| Introduction du chapitre : | 161 |
| Section 1 : Historique et évolution de l'entreprise publique algérienne | 162 |
| Section 2 : Les connaissances de l'entreprise publique algérienne dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance | 174 |
| Conclusion du chapitre :..... | 193 |
| Chapitre V : Etude empirique du phénomène de déperdition des connaissances au sein de l'entreprise publique algérienne..... | 194 |
| Introduction du chapitre | 195 |
| Section 1 : Démarche épistémologique et méthodologique de la recherche..... | 196 |
| Section 2 : Analyse statistique des données | 222 |
| Conclusion du chapitre :..... | 252 |

| | |
|---------------------------|-----|
| Conclusion générale | 253 |
| Bibliographie | 260 |
| Liste des tableaux | 271 |
| Liste des graphes | 274 |
| Liste des figures | 275 |
| Annexes | 276 |
| Table des matières | 298 |

Introduction générale

En mars 2000, au sommet économique et social européen de Lisbonne, l'union européenne s'est donné un objectif stratégique pour la première décennie du millénaire devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une grande cohésion sociale. Cette perspective souligne d'un côté que les enjeux majeurs de la compétitivité passent désormais de façon cruciale par l'accumulation de la connaissance et sa mobilisation efficace dans les processus de production et d'un autre côté souligne que le capital humain, plus précisément le knowledge worker, constitue un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle où le rôle primordial était joué par le capital et les matières premières.

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges où la connaissance constitue un levier stratégique, un capital économique, une source stratégique, un facteur de stabilité et un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise, la majorité des entreprises se sont intéressées à la valorisation de leur patrimoine de connaissance plus précisément, les connaissances tacites, non explicitées, qui constituent un facteur clé de succès.

Malgré l'importance donnée pour la connaissance ces dernières années, plusieurs entreprises, en particulier les entreprises publiques connaissent le phénomène de départ volontaire de leurs knowledge workers qui jouent un rôle important dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle, dans l'optimisation des processus de travail ainsi que dans l'accroissement du niveau de créativité de l'organisation. Le problème de départ volontaire devient de plus en plus préoccupant pour les managers et pour les chercheurs en management de l'organisation. En effet, on constate un accroissement de travaux (une multitude d'articles, des séances de formation et des colloques) qui étudient ce problème et proposent des stratégies qui minimisent l'intention de quitter chez les employés.

Le phénomène de déperdition des connaissances des entreprises publiques est expliqué par la mobilité des détenteurs de connaissances du secteur public vers le privé et aussi par l'exode des cerveaux vers des pays qui offrent de meilleures conditions de travail et ainsi qu'un climat de vie apaisant.

Le départ des knowledge workers entraîne d'importantes conséquences négatives pour les entreprises tels que des coûts reliés au recrutement, à l'embauche, à la sélection et à la formation des nouveaux employés et même si ces entreprises dépensent des sommes importantes pour mettre à niveau les nouvelles recrues, elles se retrouvent dans la majorité des cas dans des difficultés car il existe des connaissances tacites détenues par les knowledge

workers qui ne pourront pas être acquises via les formations, ce qui entraîne une diminution dans la productivité et dans la qualité du produit ou du service offert aux clients, des pertes d'opportunité d'affaires ainsi que la démoralisation des employés qui restent dans l'organisation.

1- Problématique de recherche :

Plusieurs entreprises algériennes se sont retrouvées aujourd'hui devant le phénomène de déperdition de leurs connaissances tacites en raison de la fuite de leurs connaissances critiques et de l'incapacité de sauvegarder leurs knowledge workers. À titre d'exemple, nous citons SONATRACH, ENIEM, ENEL, SONELGAZ et la compagnie aérienne « Air Algérie », qui est la première compagnie aérienne nationale à détenir une flotte moderne et à enregistrer de bons résultats, mais malgré cela, elle voit progressivement ces pilotes et commandants de bord partir vers d'autres compagnies.

Notre travail de recherche consiste à analyser le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne en cherchant à expliquer la forte mobilité des connaissances au sein de cette dernière. Ainsi notre problématique nous amène à poser la question suivante:

Comment peut-on expliquer le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne ?

2- Hypothèse de la recherche :

Pour expliquer le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne, c'est-à-dire les facteurs qui sont à l'origine du déclenchement de la décision de départ volontaire des Knowledge Workers, nous avons étudié d'abord la théorie du comportement planifié et de l'action raisonnée présentée par Fischbein et Azen (1975) qui explique les éléments nécessaires pour prédire les comportements de tout individu et qui soutient que tout comportement d'un individu est déterminé par son intention de l'adopter.

Puis en se basant sur les modèles antérieurs de turnover, nous avons choisi deux variables explicatives qui se répètent dans la majorité des modèles théoriques traitant la thématique afin de les tester sur le terrain algérien. Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle, nous avons choisi également une variable explicative de phénomène. C'est l'intention de quitter qui est considérée comme un excellent indicateur de départ volontaire.

➤ **Satisfaction au travail et intention de quitter :**

La plupart des modèles de turnover ont intégré la satisfaction au travail comme une variable principale explicative du comportement de départ volontaire et un facteur qui crée l'intention de quitter chez les employés. À titre d'exemple, nous citons les modèles suivants : March et Simon (1958) Price 1977, Mobley 1977, Mc Farlane Shore et al (1990), Hom et Coll (1992), Neveu (1994), Vandenberghe (2008) et d'autres

Ainsi nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La satisfaction des Knowledge Workers au travail a une influence négative sur leurs intentions de quitter.

Cette hypothèse sera déclinée avec les deux dimensions de la satisfaction au travail intrinsèque et extrinsèque, de ce fait nous allons obtenir deux sous hypothèses.

- **Hypothèse A:** La satisfaction intrinsèque des knowledge Workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.
- **Hypothèse B:** La satisfaction extrinsèque des Knowledge Workers au travail a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

➤ **Implication organisationnelle et intention de départ volontaire :**

L'implication organisationnelle constitue la deuxième variable majeure explicative du comportement de départ volontaire, elle a été introduite par les chercheurs dans les modèles antérieurs de départ volontaire tel que MC Ferlane Chone et al. (1990), Neveu (1994) et bien d'autres.

En se basant sur ces travaux, nous avons émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : L'implication organisationnelle des Knowledge Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter. Cette hypothèse sera déclinée avec les trois dimensions de l'implication organisationnelle proposées par Allen et Meyer et al (1990) à savoir, l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative ce qui va nous donner les trois sous hypothèses suivantes :

- **Hypothèse C :** L'implication affective des Knowledge Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.
- **Hypothèse D:** L'implication calculée des Knowledge Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

- **Hypothèse E:** L'implication nominative des Knowledge Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

3. Intérêt et objet de recherche :

3.1 Intérêt théorique et objet de recherche :

En premier lieu, notre travail de recherche permet d'enlever l'ambiguïté d'une thématique d'actualité qui est « connaissance », en effet, nous avons pu expliquer son rôle au niveau microéconomique à travers l'étude de la relation connaissance et performance et aussi, nous avons pu montrer son rôle au niveau macro-économique, et cela, à travers l'étude de la thématique «économie de la connaissance ».

En deuxième lieu, notre recherche permet d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité important, il s'agit du phénomène de « déperdition des connaissances » de l'entreprise qui peut prendre plusieurs formes : départ naturel (retraite, décès), décision du personnel, mise à la retraite anticipée et licenciement.

Dans notre travail de recherche, nous avons choisi de traiter ce phénomène sous l'angle de départ volontaire des détenteurs de connaissances tacites (knowledge workers) qui entraîne des conséquences néfastes pour l'entreprise surtout dans le contexte où la connaissance joue un rôle primordial dans la performance de l'entreprise et dans la croissance économique.

Notre étude a pour objet de cadrer la thématique de déperdition des connaissances de l'entreprise en général et de montrer et d'expliquer les facteurs qui sont à l'origine de la naissance de l'intention de départ volontaire chez les knowledge workers sur le terrain de l'entreprise publique algérienne en particulier.

3.2 Intérêt managérial :

Cette étude permet aux dirigeants d'entreprises, en premier lieu, de comprendre l'intérêt de la connaissance, en particulier la connaissance tacite détenue par leur knowledge workers pour le futur de leurs organisations et en deuxième lieu, elle leur permet de comprendre l'origine de la décision de départ volontaire de leurs compétences et experts et aussi les facteurs qui sont à l'origine de l'intention de quitter chez leurs personnels.

En dernier lieu, notre travail se propose d'inviter ces dirigeants à réfléchir à une solution en leur offrant quelques stratégies qui limitent le phénomène de déperdition de leurs

connaissances et qui minimisent au maximum l'intention de départ volontaire chez leurs personnels qualifiés.

4. Les études antérieures :

La thématique de la connaissance fait l'objet d'analyses de plusieurs chercheurs. À titre d'exemple nous, citons Dominique Foray, C. Beyou, J. Prax, M. Ferrary et bien d'autres. En effet, beaucoup d'ouvrages et d'articles présentent l'intérêt de ce sujet pour le futur de l'entreprise et du pays. Elle a eu une place importante dans la littérature algérienne. En effet plusieurs chercheurs ont traité son importance au niveau macro-économique . (A. Djeflat, H. Kendel et autres).

Le phénomène de départ volontaire a été traité par plusieurs chercheurs anglophones et francophones et cela, vu les conséquences négatives engendrées par ce problème pour les organisations. Parmi ces auteurs, nous citons March et Simon, J. Price, Mobley, Mc Ferlane chore et al, Hom et Coll, Neveu, Lee et Michel, Vanderberg, Redolph Coll et bien d'autres.

5. Les variables de la recherche :

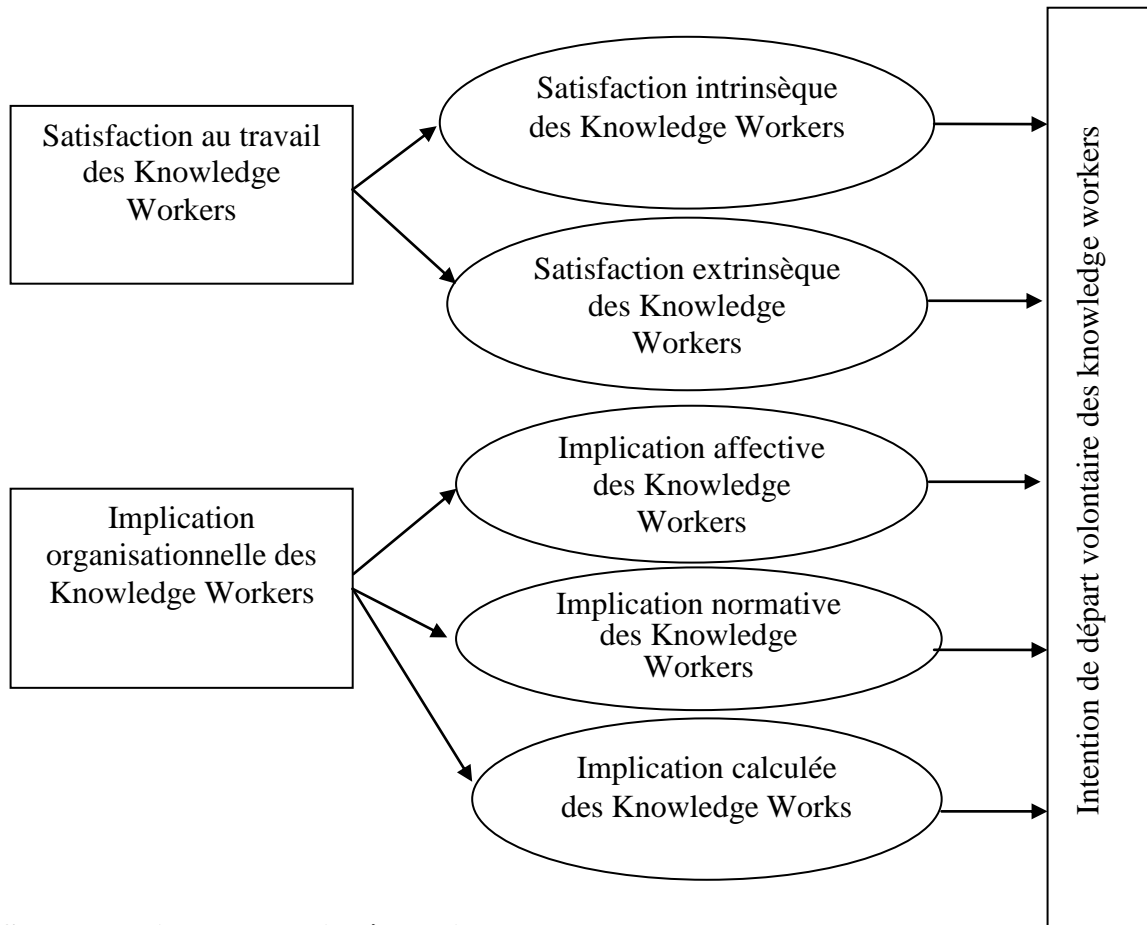
Notre travail de recherche se base sur une variable dépendante et 02 variables indépendantes.

- **La variable dépendante :** Nous avons choisi l'intention de quitter comme variable dépendante pour deux raisons principales. Premièrement, comme nous avons pu le constater lors de nos lectures, cette variable est issue de la théorie de l'action raisonnée de Fischbein et Azen (1975), qui soutient que le comportement d'un individu est obligatoirement déterminé par son intention de l'adopter et deuxièmement de nombreux modèles théoriques révèlent l'intention de quitter comme un déterminant très proximal du roulement volontaire. Parmi ces modèles, nous citons Streers et Mowday (1981) ; Mc Farlane shore et al (1990), Hom et Colt (1992), Neveu (1996).
- **Les variables indépendantes :** Il s'agit de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle, nous avons choisi ces deux variables en raison de leur répétition dans la plupart des travaux concernant le turnover. La satisfaction au travail se décline en deux variables, à savoir : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque. L'implication organisationnelle se divise en trois variables, à savoir : l'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée.

6. Le modèle conceptuel de la recherche :

Le schéma suivant montre le modèle conceptuel utilisé dans ce travail de recherche.

Figure n° 1: Cadre conceptuel de la recherche.



Source : Fait par nos soins à partir de nos lectures.

7. Méthodologie de la recherche :

Une fois la problématique est déterminée, il reste à concevoir une méthodologie de recherche propre afin d'apporter une réponse à nos questionnements. La méthodologie suivie dans le cadre de notre recherche est de type hypothético-déductive, ce qui nécessite au départ une étude théorique du phénomène de déperdition des connaissances qui sera suivi par une étude sur un échantillon de knowledge Workers appartenant aux deux entreprises publiques suivantes : ENIEM et SONELGAZ.

Afin de mieux analyser la problématique et les hypothèses, il nous a fallu adopter la méthodologie quantitative qui est la plus adéquate pour l'opérationnalisation de notre thématique de recherche.

8. Structure de la thèse :

Afin d'analyser la problématique de recherche, cette thèse sera scindée en cinq chapitres, les trois premiers chapitres traitent des aspects théoriques de la déperdition des connaissances de l'entreprise. Les deux derniers chapitres correspondent au terrain de recherche, au recueil des données et à la discussion des résultats de la recherche.

Le premier chapitre : Il a pour objectif de montrer le rôle de la connaissance au niveau macroéconomique et au niveau microéconomique. La première section présente une revue de littérature de la « connaissance ». La deuxième section est consacrée à l'économie fondée sur la connaissance qui constitue le contexte de notre recherche. La troisième et la dernière section a pour objectif de montrer l'importance de la connaissance pour l'organisation en termes de performance en présentant l'articulation qui existe entre les deux thématiques (connaissance et performance) et cela, en se basant sur la théorie des ressources et des compétences.

Le deuxième chapitre : Il a pour objectif de présenter une revue de la littérature de la déperdition des connaissances de l'entreprise. Ce chapitre est divisé en deux sections, la première section est consacrée pour le cadre théorique des départ volontaires des Knowledge workers, cette section est scindée en deux points essentiels, le premier traite la notion de knowledge workers vu leur importance tout au long de notre travail, ce point nous permet de définir la catégorie socioprofessionnelle visée par notre recherche sur le terrain. Le deuxième point offre un cadre théorique de départ volontaire à travers la théorie de l'action raisonnée et du comportement planifié d'Azen. Cette théorie explique les origines du comportement des individus à travers leurs attitudes. Quant à la deuxième section, elle présente et analyse les différents modèles conceptuels antérieurs jugés basiques pour notre recherche.

Le troisième chapitre : Il est consacré aux facteurs qui sont à l'origine de la décision de départ volontaire, ce chapitre traite deux variables qui se répètent dans la plupart des modèles antérieurs et que nous avons choisis pour notre étude sur terrain. Il s'agit de l'implication organisationnelle présentée dans la première section et de la satisfaction au travail présentée dans la deuxième section.

Le quatrième chapitre : Il a pour objectif de présenter l'état des lieux de la connaissance dans l'entreprise publique algérienne. La première section est consacrée pour l'historique et l'évolution de l'entreprise publique algérienne et cela, vue son importance pour notre recherche tandis que la deuxième section est consacrée d'abord pour l'analyse de la place de l'Algérie dans l'économie fondée sur la connaissance puis à l'état des lieux de la connaissance de l'entreprise publique algérienne dans cette nouvelle économie.

Le cinquième chapitre : Il a pour objectif d'analyser le phénomène de déperdition des connaissances au sein de l'entreprise publique algérienne, ce chapitre est scindé en deux sections : la première présente l'épistémologie et la méthodologie ainsi que le terrain de recherche, quant à la deuxième section, elle traite les données issues de l'enquête à travers une étude statistique, et cela dans le but d'analyser les résultats obtenus lors de l'enquête de terrain et de vérifier nos hypothèses de recherche.

Chapitre I:

**La connaissance source de
performance : nouveau rôle de la
connaissance dans l'ère de l'économie
fondée sur la connaissance.**

Introduction du chapitre I :

Durant les trente glorieuses, le succès économique reposait essentiellement sur la richesse en matières premières, sur les industries manufacturières et sur le volume de capital matériel détenu par chaque nation. Ces dernières années, l'économie a changé, une nouvelle composante s'est imposée comme moteur déterminant de la croissance économique, il s'agit de la « connaissance ».

L'entrée dans l'économie de la connaissance entraîne l'apparition de dysfonctionnements organisationnels liés à la dématérialisation des actifs. En effet, les connaissances détenues par l'entreprise sont devenues une source à gérer au même titre que le capital matériel.

L'objectif de ce chapitre est de montrer et d'expliquer le rôle que peut jouer la connaissance dans la performance organisationnelle et pour cela, nous avons organisé ce chapitre en trois sections.

La première section analyse le concept « connaissance » et cela en vue de son importance rattachée à notre thématique. La deuxième section définit et explique le contexte de notre recherche, il s'agit de l'économie de la connaissance en tant que phénomène, son émergence, son évolution ainsi que son impact sur la gestion des connaissances de l'entreprise. Enfin, la dernière section est consacrée pour l'étude de la relation qui existe entre la connaissance et la performance de l'entreprise.

Section1 : La connaissance

Pour analyser le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise, nous avons jugé qu'il est primordiale de cerner ce qu'est la « connaissance » en la différenciant des concepts données, information et compétence.

1. La connaissance :

1.1 La connaissance de quoi parle-t-on ?

Les définitions de la connaissance sont très nombreuses en fonction des domaines de la science étudiée, comme la linguistique, la psychologie, l'informatique cognitive...

Les chercheurs en philosophie effectuaient des recherches sans fin d'une définition de la connaissance depuis la période grecque¹.

Druker 1993² a suggéré trois ères distinctes durant lesquelles la conception humaine de la connaissance a changé de la connaissance générale à la connaissance spécifique liée à des domaines particuliers et à l'action. Ces ères sont résumées comme suit :

- **De 1750 à 1850:** La connaissance a été appliquée aux outils, aux processus et aux produits donnant naissance à la révolution industrielle ;
- **De 1880 à 1938:** La connaissance a été appliquée aux processus de travail et le focus a été mis sur l'augmentation de la productivité ;
- **A partir de la fin de 1945:** La connaissance a été appliquée au « savoir à propos » (knowing about) et « savoir comment » (knowing how). Cette ère est considérée comme la « révolution managérielle».

Nous proposons une première définition généraliste de la connaissance, c'est celle de Ganascia(1996) qui distingue les deux sens communs du mot selon qu'on l'utilise au singulier ou au pluriel³ :

¹ Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of organizational Knowledge Creation. Organization Science, 5(1), pp.14–37.

² EL MOUSTAFID Saïd, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisation publiques » thèse de doctorat, mars 2016, groupe institut supérieur de commerce et d'administration, p.31.

³ Ces deux définitions sont extrait de : Guillaume N. « connaissances et organisation », thèse de doctorat, université paris Dauphine, soutenance 1997, p85.

- « La connaissance d'une chose ou d'une personne vise le rapport privilégié qu'entretient un sujet...avec cette chose ou cette personne. Connaître quelqu'un, c'est être capable de se rendre présent à l'esprit sa personne, son visage, sa voix, son caractère, ses manières d'être, d'agir, de se comporter...Connaître une ville, c'est savoir s'y repérer et revoir, en esprit, ses rues, ses maisons, ses églises, ses commerçants, les usages qui y ont cours...Cela recouvre donc la perception du monde extérieur, vision, olfaction, toucher, et sa mémorisation ; cela recouvre aussi la perception de soi-même, de ses actes et de leur reproduction ; la connaissance est donc centrée sur un individu singulier qui perçoit et agit dans le monde ».

- Les connaissances « se rapportent au contenu : elles désignent non plus une relation personnelle d'un sujet aux objets du monde qui l'entourne, mais ce qui peut s'abstraire de cette relation, pour être retransmis à d'autres individus. Dans cette acceptation, les connaissances relèvent non plus des individus isolés, mais de la communauté des individus, des échanges qu'ils nouent entre eux et de ce qui autorise ces échanges, à savoir signes, systèmes de signes, langues et langages, au moyen desquels la communication devient possible ».

La connaissance peut être définie comme la capacité à traiter une information pour la transformer en action. L'action sera entendue ici au sens de la résolution de problème. La collecte d'informations en vue de résoudre un problème mathématique peut être une illustration pour cette définition ; on peut trouver deux individus qui ont résolu un même problème mathématique mais chacun à sa façon et cela dépend du traitement de chacun en fonction de l'information qu'il a collectée c'est-à-dire chacun utilise ses connaissances dans la résolution. La connaissance n'est pas un objet, elle résulte de la rencontre d'une donnée avec un sujet, et s'inscrit au travers du système d'interprétation de l'individu dans sa mémoire, elle est également « une construction personnelle, qui constitue la pensée originale de l'homme, elle repose sur un ensemble d'opérations mentales de modélisation permettant à l'Homme de comprendre le monde et d'agir de façon plus sûre sur la base des modèles prédictifs ainsi rendus disponibles ».¹ Elle est définie par Ermine comme les informations qui représentent un ensemble structuré de données, atomes de base de connaissances auxquelles a été adjointe une signification. L'association des informations à un contexte d'utilisation

¹ Jean MICHEL, « le knowledge management entre effet de mode et (ré) invention de la roue.. », documentaliste -science de l'information, volume 38, 2001, pp.176-186.

permet d'obtenir des connaissances. La connaissance est perçue comme de l'information qui a une certaine signification par rapport à un contexte donné ¹

La connaissance est dépendante forcément de l'Homme « porteur »² et cela est dû aux aspects suivants :

- La connaissance est intégrée dans le système personnel de représentation, pour cela l'information reçue subit une série d'interprétations (filtres, retraitements) influencées par les croyances, le milieu socio professionnel, le point de vue, l'intention de l'individu récepteur.
- La connaissance n'est pas seulement mémoire, elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet.
- On trouve toujours chez le sujet une recherche de « vérité » c'est-à-dire que la connaissance est un processus de justification de croyances personnelles en une vérité.

Le tableau suivant résume d'autres définitions de la connaissance :

Tableau n° 1: Définition de la connaissance.

| Définition | Références |
|---|---------------------------|
| La connaissance est un facteur de production. | (Nonaka & Takeuchi 1995) |
| La connaissance réside dans les têtes des individus ... la connaissance est ce qui est connu. | (Grant 1996) |
| La connaissance consiste en des vérités et des croyances, des perspectives et des concepts, des jugements et des attentes, des méthodologies et des savoir-faire. | (Wiig 1993) |
| La connaissance est l'information mise dans le contexte couplée à une compréhension de la façon de l'utiliser. | (Davenport & Prusak 1998) |
| La connaissance est l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. | (Davenport & Long 1998) |
| La connaissance est le raisonnement sur les informations pour guider activement l'exécution des tâches, la résolution des problèmes et la prise de décision afin de réaliser, apprendre et enseigner. | (Beckman 1997) |

¹Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, in 12 mars 2019.

²Jean-PRAX, « Le guide de knowledge management », édition DUNOD, Paris, 2000, p.36.

| | |
|---|----------------------------------|
| La connaissance est définie comme la compréhension des effets des variables d'entrée (input) sur la sortie (output). | (Bohn 1994) |
| La connaissance comme une idée nouvelle ou modifiée ou comme la compréhension prédictive. | (Kock & Queen 1998) |
| La connaissance est l'ensemble des idées, des expériences et des procédures qui sont généralement correctes et véridiques, et qui, par conséquent guident les pensées, les comportements et la communication des personnes. | (van der Spek & Spijkervet 1997) |
| La connaissance est une conviction personnelle justifiée qui augmente la capacité d'un individu à prendre des mesures efficaces | (Alavi & Leidner 1999) |
| La connaissance se réfère au stock d'informations, les compétences, l'expérience, les croyances et la mémoire d'un individu. | (Alexander & Schallert 1991) |
| La connaissance provient de la tête d'un individu (l'état mental d'avoir des idées, des faits, des concepts, des données et des techniques, comme enregistrées dans la mémoire d'un individu) et se fonde sur l'information qui est transformée et enrichie par l'expérience personnelle, les croyances et les valeurs liées aux décisions et actions pertinentes. La connaissance construite par un individu peut différer de la connaissance possédée par une autre personne ayant reçu les mêmes informations. | (Bender & Fish 2000) |

Source: Anand, A. & Singh, M.D., 2011. Understanding Knowledge Management : a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), 3(2), pp.926–939.

1.2. La connaissance : une revue de la littérature.

Vu l'importance portée à la connaissance ces dernières années, plusieurs chercheurs dans le domaine de l'économie et de l'organisation ont tenté d'expliquer cette notion, sa nature et sa fonction en mettant en évidence différents points de vue¹.

¹ Aurélie DUDEZERT, « la connaissance dans les entreprise », édition la découverte, Paris, 2013, p. 10.

1.2.1. La connaissance dans une vision hiérarchique ou pyramidale.

La vision de la connaissance dans une dimension hiérarchique ou pyramidale est ancienne. Elle est évoquée à la fin des années 1990 et au début des années 2000 par certains auteurs tels que Fahey et Prusak (1998) et Tuomi (1999), elle est basée sur les travaux de l'intelligence artificielle. Le principe de cette vision s'appuie sur la comparaison et l'articulation entre donnée, information et connaissance. Selon cette vision, la connaissance est positionnée au sommet d'une pyramide allant de la donnée (fait brut) qui constitue la base en passant par l'information (donnée traitée) pour enfin arriver à la connaissance.

1.2.2. La vision de la connaissance comme objet.

La connaissance est vue dans cette approche comme un stock qui forme un patrimoine assimilé à des actifs de l'entreprise. Il s'agit de considérer la connaissance comme objet (vision statique) gérable et manipulable. Cette vision est inspirée des approches macroéconomiques sur la connaissance et plus particulièrement de celle de Romer (1986) sur l'économie des idées qui considèrent la connaissance comme un stock d'idées à l'origine d'une part importante des dynamiques des systèmes économiques. Parmi les travaux inscrits dans cette approche, nous citons Dzinkowski (2000) et Patrash (1996).

1.2.3. La vision de la connaissance comme processus cognitif.

Selon cette vision, la connaissance constitue une condition d'accès à l'information et un processus qui permet de savoir pour agir. Contrairement aux deux approches précédentes, cette vision explique le lien existant entre connaissance et individus. Parmi ceux qui sont inscrits dans cette vision, nous citons Schubert et Al (1998).

1.2.4. La connaissance dans l'approche cognitive de l'organisation.

Dans la littérature sur la connaissance, les trois points de vue précédemment cités coexistent toujours. Toutefois, au fil des travaux, une vision plus organisationnelle de la connaissance s'est imposée. Cette vision se concentre sur l'analyse de la création et du développement de la connaissance par les individus sous l'impulsion de mode et pratique organisationnelle, il s'agit de l'approche cognitive de l'organisation. Cette approche aborde la définition de la connaissance à travers plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement concurrentiel.

Cette approche s'inscrit dans la suite des travaux des relations humaines, elle considère la connaissance des individus comme un moteur de productivité et une source d'avantage concurrentiel.

1.2.4.1. Le débat sur l'origine de la création de la connaissance organisationnelle.

Parmi les pionniers de l'étude de la connaissance dans sa dimension organisationnelle, nous avons Argiris et Schon (1978) et cela en approfondissant leur étude sur l'entreprise apprenante. Ces auteurs mettent en évidence que les processus d'apprentissage existent bien dans les organisations et sont un des moteurs de l'action collective. D'après ces auteurs la connaissance constitue un processus organisationnel spécifique liant l'individu à l'organisation. En 1995, dans la suite des travaux d'Argiris et Schon, Robert Reix a constaté « qu'il semble plus facile d'observer la connaissance sous ces formes tangibles (règles opératoires, technologie de production ou d'administration, base de données, etc) que le mécanisme d'apprentissage, dont la définition pose, problème »¹.

Dans les années 1990, l'approche centrée sur les ressources (ressource-based view- RBV) et son extension, l'approche centrée sur les connaissances (knowledge based view (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney 1991 ; Grant, 1996 ; Teeo et Al ,1997)² en management stratégique, vont compléter ce point de vue. Ces travaux considèrent ces connaissances comme une ressource issue des processus organisationnels de l'entreprise et une source d'avantage concurrentiel et non pas un processus organisationnel. D'autres théories se poursuivent pour compléter et corriger parfois les théories précédentes, comme la théorie sur l'émergence des significations dans les interactions ou Sensemaking (1995), qui considèrent que les connaissances organisationnelles sont créées par les individus via les échanges autour du sens qu'il donne au contexte organisationnel.

Le débat sur l'origine de la création de connaissance (organisation versus individu) a été clôturé progressivement par les approches qualifiées d'approche de la réconciliation par Felin et Hesterly (2007) ; Von Krogh (2009) en structurant le champ de la recherche sur la connaissance organisationnelle.

¹ Robert Reix « savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », revue française de gestion, n°105, septembre-octobre, 1995, pp.17-28.

² Voir section 2.

1.2.4.2. Les approches de réconciliation et la structuration de la recherche sur la connaissance organisationnelle.

Pour la théorie de la réconciliation, la création de la connaissance ne se fait ni par l'individu tout seul, ni par l'organisation toute seule mais par l'interaction entre ces derniers (l'individu et l'organisation incarnée dans la pratique). Et cela en utilisant les systèmes d'information comme objet intermédiaire permettant de faciliter cette interaction.

Deux travaux ont pu structurer cette approche de la connaissance organisationnelle, le premier est celui de Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995), en se basant sur les travaux de Polanyi (1967). Les auteurs montrent l'importance de la ressource connaissance de l'entreprise ainsi que celle de l'individu et cela, du fait que cette ressource est indissociable de l'individu, ce qui lui donne le caractère tacite. Ces auteurs proposent le modèle SECI (socialisation, externalisation, combinaison et externalisation) qui constitue une spirale de création et de transfert des connaissances au sein de l'entreprise.

Le deuxième travail est celui de Maryam Alavi et Dorothy Leidner (2001), ces deux auteurs présentent une synthèse des travaux sur la connaissance organisationnelle, elles introduisent la notion du knowledge management système (KMS)¹, elles proposent aussi un modèle qui intègre différents points de vue sur la connaissance organisationnelle dans le but de sa meilleure gestion, elles intègrent les technologies de l'information dans la démarche de la gestion des connaissances.

Ces auteurs à leur tour ouvrent le champ d'étude de la gestion des connaissances sur les systèmes et les technologies de l'information.

1.2.4.3 L'articulation individu, connaissance, organisation et technologie :

A côté des débats que nous avons déjà cités, le débat sur l'articulation entre individu, connaissance, organisation et technologie a permis de préciser le rôle de l'utilisation des systèmes d'information (SI) pour la création et le développement de la connaissance dans l'organisation.

Dans les années 2000, les travaux de Nonaka et Takeuchi et ceux d'Alavi et Leidner ont fait progressivement émerger l'idée que la connaissance organisationnelle pouvait être isolée et gérée comme n'importe quelle ressource de l'entreprise. Cette idée a rapidement été discutée et a conduit à la distinction entre « connaissance comme objet » que l'on posséderait dans la tête et qui pourrait être explicitée et « connaissance incorporée dans l'action » qui

¹ KMS : est un système d'information spécifique qui sert à gérer les processus de création, de stockage, d'identification, de transfert et d'application de la connaissance.

serait mise en œuvre concrètement dans la pratique (Chamal, 2003 ; cook brown, 1999). Cette approche est à l'origine des théories des communautés de pratique qui privilégie le fonctionnement des organisations plutôt que l'analyse des processus organisationnels ou des dispositifs de gestion. (Godé-Sanchez et Barbaroux, 2010). Selon cette approche (TCP) la connaissance n'est pas isolable de l'action ou de la pratique, elle met en évidence que la connaissance organisationnelle ne se développe pas uniquement par le transfert de connaissance explicite mais se développe aussi en contexte. Selon cette perspective, le système de gestion des connaissances (SGC) n'est plus seulement un outil de gestion qui permet d'optimiser la gestion des connaissances mais un artefact qui contribue à la création de connaissance par l'interaction qu'il crée avec l'individu.

A partir de 2005, l'apparition d'équipes et de communautés virtuelles dans les entreprises a permis le développement de la recherche appliquée mobilisant ces théories, ce qui rend le travail des salariés au sein de ces communautés un travail intellectuel structuré autour de l'échange et de la production des connaissances. La succession de ces travaux a mis en évidence l'existence de deux types de connaissances, à savoir les connaissances d'expertise ou de contenu et des connaissances relatives à la collaboration, nécessaires au développement du premier type de connaissances.

De ce fait apparaît une avancée importante, celle de la mise en évidence du transactive memory système (TMS) qui suppose que la connaissance naît d'une pratique commune, de la confiance ainsi que de la connaissance mutuelle entre individus (Kanawattanachai et Yoo, 2007).

Ces travaux mettent en avant la dimension sociale et relationnelle nécessaire à la production des connaissances (Fuhrer et Al, 2009 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) et expliquent comment la relation interindividuelle et le réseau social (interne ou externe à l'entreprise) peuvent impacter la création de connaissance dans l'organisation.

Le tableau suivant nous permet de mieux comprendre l'évolution de la connaissance dans l'approche cognitive.

Tableau n° 2 : Evolution de l'approche cognitive de l'organisation

| Approche mobilisée pour comprendre la connaissance organisationnelle | Niveaux d'analyse étudiés | Vision de la connaissance organisationnelle |
|---|--|--|
| Apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978) | Individu et organisation | La connaissance est un processus organisationnel liant l'individu à l'organisation |
| RBV et KBV (Dierickx et Cool,1989 ; Barney,1991 ; Spender,1996; Teece et al.,1997) | Organisation et environnement concurrentiel | La connaissance est une ressource issue des processus organisationnels de l'entreprise et une source d'avantage concurrentiel |
| Sensemaking (Weik,1995) | Individu, organisation | La connaissance est créée par les individus et elle est à l'origine de l'organisation. |
| SECI/BA ;SGC ;TCP (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Brown et Duguid1991 ;Wenger, 1998) | Individu, organisation et pratique/technologie | La connaissance naît de l'interaction de l'individu et d'artefacts (dont les technologies de l'information) dans l'action et à travers une pratique de travail |
| TMS et connaissance collaborative (Kanawattanachai et Yoo,2007 ; Daassi et Favier,2007) | Individu, groupe, pratique/technologie | La connaissance naît d'une pratique commune, de la confiance et la connaissance mutuelle entre individus (connaissance opératoire et émotionnelle) |
| Reseaux sociaux et capital social (Fuhrer et al, 2009 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) | Individu, groupe et organisation | La connaissance naît des relations interindividuelles et donc du réseau social et du capital social de l'organisation |

Source : Aurélie DUDEZERT, « la connaissance dans les entreprises », édition la découverte, Paris, 2013, p. 20.

1.3 Les caractéristiques spécifiques des connaissances¹ :

En tant que bien économique, la connaissance a des propriétés spécifiques bien connues, notamment par comparaison avec les biens tangibles : elle possède en effet trois qualités remarquables : sa non excluabilité, sa non rivalité et sa non exclusivité.

1.3.1 La connaissance est un bien « non excluable » et donc difficilement contrôlable :

Une firme a toujours plus de difficultés à contrôler ses connaissances que ses machines. L'usage de l'adjectif « non excluable » souligne la difficulté pour rendre ce bien « exclusif » et assurer ainsi son contrôle. Le risque et l'occasion de fuite des connaissances sont nombreux, à titre d'exemple : les départs en retraite, les réductions d'effectif...

1.3.2 La connaissance est un bien non rival et non exclusif.

Dire que la connaissance est un bien non rival signifie que son usage n'entraîne pas sa destruction, ni même son usure. Cela implique qu'une personne peut recourir sans limite, de manière théoriquement infinie, à la même connaissance, elle peut être utilisée par plusieurs utilisateurs. Cette caractéristique s'applique surtout à la connaissance explicite (voir l'élément 4.1).

1.3.3 La connaissance est un bien cumulatif.

La connaissance constitue le facteur et le moteur principal de la fabrication de nouvelles connaissances, de nouvelles idées et de nouveaux concepts, spécifiquement dans le champ de la science et de la technologie. La connaissance est consommée sans être détruite (cela a été souligné dans le point précédent) mais elle est susceptible de produire et d'engendrer de nouvelles connaissances et cela en combinaison également avec des données et des informations.

1.4 Connaissance et savoir : une distinction complexe.

1.4.1 La notion du savoir :

Le savoir est autre chose qu'un simple stock d'informations. Il se compose d'informations triées, mises en forme, interprétées de façon à en obtenir une représentation. Il

¹ Jean-Pierre BOUCHEZ, « Le management invisible : autour des travailleurs de savoir », éd Vuibert, Paris, 2008, p. 75.

se compose d'idées de concepts, d'images plus au moins systématisées. Un diplôme est à cet égard la reconnaissance institutionnelle d'un savoir acquis dans une école¹. Le savoir constitue un processus qui évolue, dans le temps, c'est-à-dire il se construit en fonction des situations vécues et en fonction des informations reçues dans une période donnée.

1.4.2 Les différentes formes du savoir :

Le savoir est un processus d'intériorisation d'information de manière de plus en plus définitive et structurée. Il comprend trois composantes : le savoir théorique, le savoir-faire et le savoir-être, comme le montre la figure suivante.

1.4.2.1 Le savoir théorique.

Le savoir théorique constitue un ensemble d'informations générales pas forcément opérationnelles tel que le droit des assurances et la comptabilité générale.

1.4.2.2 Le savoir-faire.

Le savoir-faire est un ensemble d'informations permettant de rendre opérationnel des savoirs, telle que l'expérience de traitement de certains type de contrats. Il constitue aussi des modes opératoires qui se construisent par une succession d'actions sur un savoir donné.

1.4.2.3 Le savoir-être.

Le savoir-être se compose d'informations comportementales ; c'est une faculté à se comporter qui permet de mettre en œuvre le savoir-faire et le savoir théorique. Il se traduit dans les relations interpersonnelles hiérarchiques et dans la réalisation des diverses tâches à accomplir.

Ces trois composantes du savoir sont liées entre elles. En effet, pour qu'un individu puisse faire face à un problème donné, il doit posséder chacune des trois composantes du savoir adaptées à cette situation.

1.4.3 La distinction entre connaissance et savoir.

La distinction entre les deux concepts connaissance et savoir est très délicate, certains auteurs considèrent le savoir comme un synonyme de la connaissance. Cependant, ils arrivent à les séparer. Jean-Maurice Brunneau et Jean Francois Pujos (1992) ont étudié ces deux concepts ; pour eux le savoir désigne, dans la vie courante, des informations enregistrées

¹ Jean-Maurice Brunneau & Jean Francois Pujos, « le management des connaissances dans l'entreprise », édition d'organisation, Paris, 1992, p .19.

de manière de plus en plus définitive et structurée alors que la connaissance désigne l'intervention d'un processus de distinction qui nécessite un travail d'identification pour parvenir à restituer une information, contrairement au savoir qui peut restituer cette même information sans effort. Ils ont mené une étude dans une entreprise pour savoir si les employés distinguent les deux concepts « connaissance et savoir ». D'après leur enquête, de nombreux cadres et employés interrogés n'arrivent pas à distinguer de façon claire les deux termes.

Dans la plupart des travaux, les auteurs utilisent par convention les deux concepts « connaissance et savoir » indifféremment.

1.5 Donnée, information, connaissance et compétence : une clarification nécessaire.

Il existe une confusion permanente entre les termes donnée, information, connaissance et compétence. C'est pour cela que nous allons tenter d'éloigner cette confusion et de clarifier la relation existante entre eux et cela après avoir présenté chaque concept.

1.5.1 Définition des concepts donnée, information et compétence:

1.5.1.1 Donnée :

D'après le petit Larousse, une donnée est « un élément fondamental servant de base à un raisonnement » ou encore « une représentation conventionnelle d'une information sous une forme convenant à son traitement par ordinateur ».

Jean-Yves PRAX a défini dans son ouvrage « le guide du knowledge management », la donnée comme un fait discret et objectif. Elle résulte d'une acquisition, d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou construite par l'Homme. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère une objectivité¹.

Selon Claire BEYOU, la « donnée est un élément de base d'information symbolique. La donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement »².

1.5.1.2 Information.

Selon Jean-Yves PRAX, dans son guide du knowledge management, « l'information est une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une

¹ Jean-PRAX, op.cit, p. 27.

² Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003, p.75.

intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif ». Pour Jean-Louis Nicolet et Jean Celier, « une information constitue une représentation à un instant donné de notre environnement »¹, et pour Joël de ROSNAY, « une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultante d'une observation »².

1.5.1.3 Compétence.

Dans son ouvrage³, Philippe Zarifian définit la compétence comme « une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». Jean-Yves Buck⁴, définit également la compétence comme un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitude acquis au fil du temps par un individu ou une organisation, elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-faire opérationnels, de savoir-faire potentiels (actionnables), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validés dans un contexte donné... A son tour, Jean Yves PRAX définit, dans son guide du knowledge management⁵, la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée » ou encore « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problèmes, décision, action) ». Elle est définie également comme « un ensemble de routines, de savoir-faire différenciés et d'actifs complémentaires qui traduisent l'efficacité des procédures de résolution que la firme se pose »⁶.

La compétence renvoie à la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour l'emploi ou pour une fonction. Elle recouvre les points suivants⁷:

- La capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations.
- L'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routinières.

¹ Jean-Maurice BRUNEAU et Jean-François PUJOS, « le management des connaissances dans l'entreprise », éd D'ORGANISATION, Paris, 1992, p.18.

² Jean-Maurice BRUNEAU et Jean-François PUJOS, op.cit.p.18.

³ Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence », éd LIAISON, Paris, 2001, p.65.

⁴ Jean-Yves BUCK « le management des connaissances et des compétences en pratique », éd D'ORGANISATION, Paris, 2003, p.106.

⁵ Jean- PRAX, op.cit, p. 76.

⁶ PATRICK COHENDET et Patrick LLERENA, « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999, p p.211-233.

⁷ Herve BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in, <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, in ,17 aout 2014.

- La qualité, telle que l'efficacité personnelle, l'efficacité du groupe les relations avec le personnel d'encadrement et les clients.

1.5.2 La distinction entre les « concepts donnée, information, compétence » et le concept « connaissance »

1.5.2.1 Donnée et connaissance

La donnée est une matière première stockée dans une base de donnée, elle est indépendante de l'être humain, tandis que la connaissance n'est pas destinée pour le stock, elle a une dimension tacite, c'est-à-dire qu'elle est toujours dépendante de l'esprit humain.

1.5.2.2 Information et connaissance

La connaissance est étroitement dépendante de l'individu qui la conçoit et qui la diffuse, tandis que l'information se place bien plus comme une source de données nourrissant les interprétations et les représentations de l'individu dans la construction de la connaissance et dans celle d'action.

Foray, dans son ouvrage¹ « Economie de la connaissance », distingue information et connaissance comme suit :

- La connaissance possède quelque chose de 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 un certain domaine théorique ou pratique est capable de produire à la fois de nouvelles connaissances et de nouvelles informations. Ainsi d'abord, la connaissance est fondamentalement une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, tandis que l'information reste un ensemble de donnée formatées et structurées ne pouvant par elle-même engendrer de nouvelles informations.

- La reproduction de la connaissance et la reproduction de l'information sont des phénomènes bien différents. La reproduction de connaissances se fait par apprentissage tandis que la reproduction de l'information s'effectue simplement par duplication.

- La mobilisation d'une ressource cognitive est toujours nécessaire à la reproduction de la connaissance tandis qu'une simple photocopieuse permet de reproduire une information.

¹ Dominique FORAY « Economie de la connaissance », édition La Découverte, Paris, 2000, p.9.

1.5.2.3 Compétence et connaissance

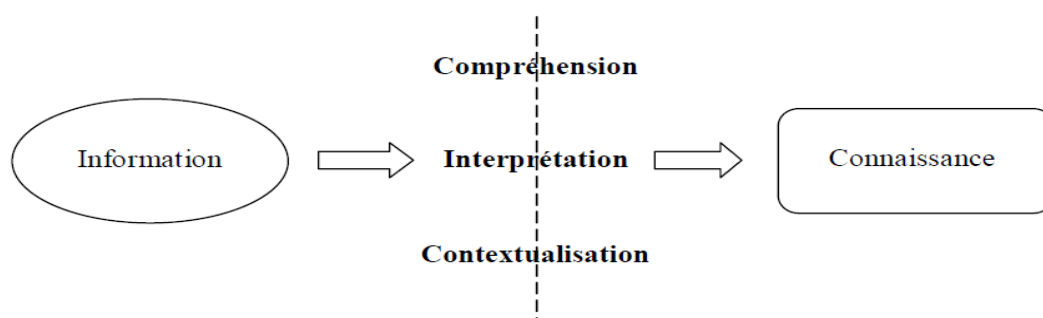
Si on parle de compétence, on sous-entend le domaine de l'action. La compétence est la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie, c'est-à-dire que la compétence est la mise en œuvre de différents types de connaissances de comportements adéquats vis-à-vis de situation, de processus de résolution de problèmes et d'interaction avec l'environnement.

1.5.3 L'articulation entre les concepts : donnée, information, connaissance et compétence.

Il existe une articulation entre les quatre (04) notions, donnée, information, connaissance et compétence.

La donnée représente ce que l'on a collecté, elle constitue la matière première détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible, ensuite avec la juxtaposition de données de différentes natures, on aura une information stockée dans nos têtes ou bien dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données ... L'individu va par la suite, s'approprier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter encore, la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre la figure n°2. Par la suite les différents types de connaissances acquises par l'individu vont être transformés en action à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence.

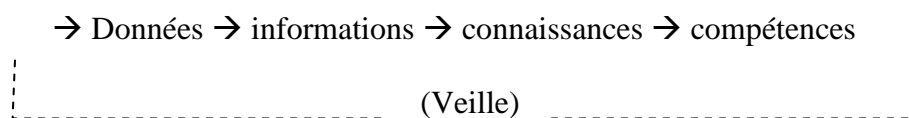
Figure n° 2: De l'information à la connaissance



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

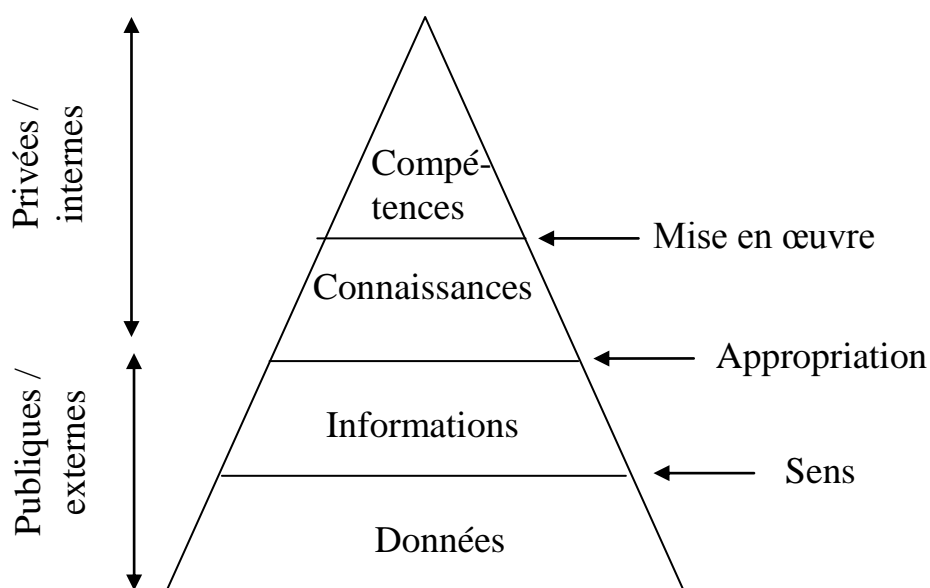
Cette articulation peut être représentée soit sous forme d'une chaîne ou bien sous forme d'une pyramide :

Figure n° 3: L'articulation sous forme d'une chaîne :



Source : Manfred Marck, « L'organisation apprenante » comme système de transformation de la connaissance en valeur », RFG N° 69 Septembre – Octobre 1992.

Figure n° 4 : L'articulation sous forme d'une pyramide



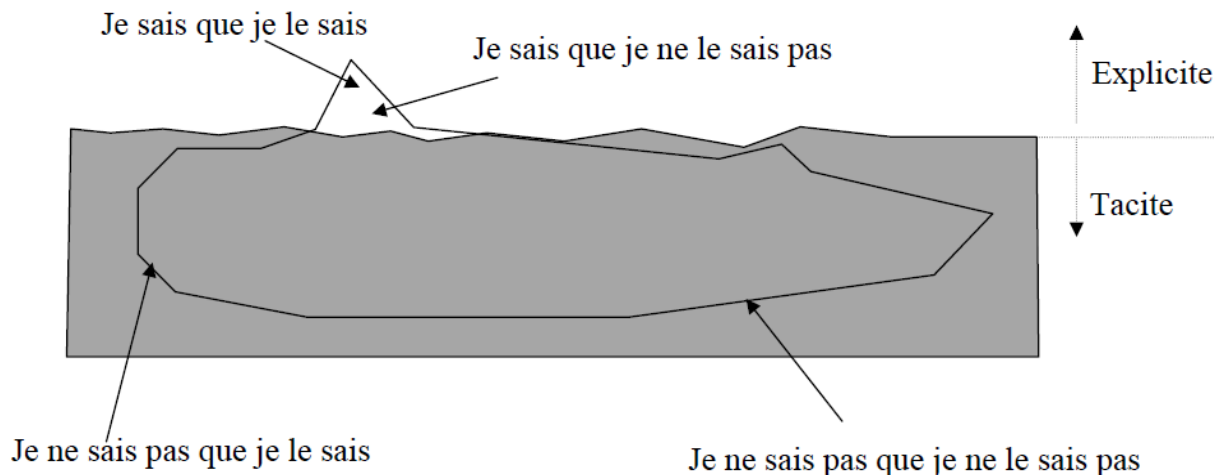
Source : Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition Dunod, Paris, 2000.p.6.

1.6 Les deux catégories de connaissances de l'entreprise

On distingue dans l'entreprise deux catégories de connaissance à savoir les connaissances tacites et les connaissances explicites.

En comparant la connaissance à un iceberg, cela nous permet de mieux comprendre ces deux catégories.

Figure n° 5: l'iceberg de connaissance.



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

Comme le montre la figure n°5, la partie émergée correspond à la connaissance explicite, elle ne représente que la pointe de l'iceberg, la partie immergée, quant à elle, représente la connaissance tacite, c'est à dire la part des connaissances que nous utilisons sans en avoir conscience.

1.6.1 La connaissance explicite (codifiée)

La connaissance explicite est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, en bref, celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en plusieurs exemplaires, transmis à travers des réseaux.

Les connaissances explicites sont disponibles dans l'entreprise sous forme de base de données, de procédures, de plans, de modèles, d'algorithmes, de documents d'analyse et synthèses.

1.6.2 La connaissance tacite

La connaissance tacite est celle qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut être ni traduite dans un langage informatique ni fixée dans un format spécifique, elle est loin d'être vendue ou acquise sur un marché.

La qualification d'un travailleur comprend des connaissances codifiables mais aussi une part importante de connaissances tacites ; cependant une personne qualifiée suit dans son

travail, de manière inconsciente, des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais qui relèvent de sa qualification et de son expérience. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement, la manière d'y parvenir ainsi que les aptitudes, les modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente.

Selon Max Boisot (BOI 98), il existe trois types de connaissances tacites dans une organisation¹ :

- Les connaissances tacites qui ne sont pas exprimées parce que tout le monde les connaît et les considère comme « acquises » ;
- Les connaissances tacites qui ne sont pas formulées parce que personne ne les comprend entièrement ;
- Les connaissances tacites qui restent non explicitées alors que certains personnes les comprennent parce que le processus d'explicitation serait trop coûteux pour l'organisation.

¹ Françoise ROSSION, « transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », édition LAVOISIER, Paris 2008, p.41.

Section 2 : l'économie fondée sur la connaissance.

Au début des années 2000, de nombreux chercheurs et économistes s'accordent sur l'avènement de la nouvelle économie désormais immatérielle basée sur la connaissance en tant que ressource stratégique et source d'avantage concurrentiel.

Cette nouvelle économie restructure les fonctions de production dans le but d'aménager des espaces importants au capital immatériel en optimisant tous les paramètres qui permettent une meilleure production et diffusion de la connaissance.

Dans cette section, nous allons essayer de tracer le contour de l'économie fondée sur la connaissance, à savoir son origine, son développement, sa mesure ainsi que son impact sur les pratiques managériales.

1. L'économie fondée sur la connaissance : quel phénomène ?

L'économie de la connaissance décrit à la fois une discipline de l'économie, dont l'objectif de la recherche est la « connaissance », elle caractérise la période contemporaine par un changement des économies au niveau du processus de croissance et de l'organisation des activités économiques.

La notion d'économie fondée sur la connaissance rend compte que la connaissance devient un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle où le rôle primordial était joué par le capital et les matières premières. Cette notion est née avec la perception du rôle croissant de la création, la distribution et l'utilisation des connaissances dans le fonctionnement des firmes et des économies. ⁽¹⁾

L'économie du savoir au sens stricte s'est progressivement élargie à partir de l'ouvrage de Maunoury (1979) « économie du savoir » qui est considéré comme le précurseur de cette nouvelle économie. Maunoury ajoute à côté de formes délibérées de production de connaissances (grandes institutions et de recherche), les vastes domaines des processus d'apprentissage où le savoir est produit dans le cadre des activités « régulières » de production et d'usage des biens et services. Selon Foray, D, l'économie de la connaissance en tant que discipline est celle qui s'intéresse à la connaissance en tant que bien économique, il ajoute qu'elle est différente de l'économie de recherche et de celle de l'innovation.

⁽¹⁾ Mourad Diani, « connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance » acte colloque interdisciplinaire « connaissances et incertitudes », 27 Septembre, 2002, page 02.

2. Les principaux acteurs de l'économie fondée sur la connaissance :

Parmi les principaux acteurs impliqués dans l'économie fondée sur la connaissance, nous citons l'Etat, les universités, les institutions internationales et les entreprises.

Dans ce point, nous allons discuter le rôle de ces acteurs impliqués ainsi que leur contribution dans le contexte de l'économie de la connaissance.

2.1. L'Etat :

L'Etat joue un rôle important dans le maintien de l'économie fondée sur la connaissance et cela apparaît dans l'investissement, dans l'éducation, la recherche et la mise en place de réseaux de communication plus performants ⁽¹⁾. Le rôle de l'Etat dans l'économie du savoir est différent de son rôle dans l'économie industrielle, en effet, dans l'économie industrielle, l'Etat se préoccupait de l'allocation des ressources rares alors que dans une économie du savoir, il s'intéresse à la manière de faciliter la création de la connaissance ainsi que la découverte ⁽²⁾.

Clèvoenot et Douyéé (2003) ⁽³⁾ ont cité dans leur article les principaux aspects qui doivent être pris en compte dans une économie fondée sur le savoir, il s'agit de :

- L'établissement d'un régime de propriété intellectuelle favorable aux innovations et une politique de concurrence ;
- Le renforcement du système éducatif ainsi que du système de recherche ;
- La création de structures publiques de connaissance ;
- Le développement d'infrastructures d'information et de communication ;
- La création d'un environnement produisant de la suffisance dans l'usage des TIC et un bon fonctionnement des marchés financiers.

Pour que n'importe quel pays puisse s'inscrire dans l'économie fondée sur la connaissance, les gouvernements doivent mobiliser et orienter le capital humain, les acteurs des secteurs privés, les institutions internationales ainsi que du financement vers le développement économique et social de leurs pays.

⁽¹⁾ Levy Maurice et Jouyet Jean-Pierre, « l'économie de l'immatériel, la croissance de demain », éditon Documentation française, Paris, 2006, P. 7

⁽²⁾ Schartz, Peter, Eamoun, Kelly et Beyer, Nicol (1999), « L'avènements de l'économie mondiale du savoir » dans L'économie mondiale de demain : Vers un essor durable? chapitre 3, p.87-127, 1999, in <http://www.oecd.org/fr/sti/prospective/35637313.pdf>, Consulté mars 2016.

⁽³⁾ Clèvonot Micheal et Dauyée David, « Par une critique de l'économie de la connaissance comme vecteur du développement », revue congolaise de gestion, Vol 1, n°17, pp. 01-49.

2.2. Les universités :

L'économie fondée sur la connaissance se base essentiellement sur le capital humain. De ce fait, il est nécessaire que les agents disposent de compétences particulières pour pouvoir bénéficier des avancées de la connaissance, et utiliser l'information qui est stockée et la mobiliser de façon de plus en plus efficace ⁽¹⁾.

Les universités constituent un vecteur de développement économique et un acteur clés qui peuvent orienter un pays vers l'économie fondée sur le savoir en formant des futurs knowledge workers et en répondant au besoin du marché du travail en termes de connaissances et de compétences.

2.3. Les entreprises :

L'entreprise constitue l'unité fondamentale dans l'instauration d'une économie du savoir dans n'importe quel pays, ce qui nécessite à cette dernière de s'intéresser à toute activité intensive en connaissance, et cela à travers la valorisation de la connaissance et de la compétence, l'investissement dans les nouvelles techniques de l'information et de la communication, l'investissement dans la recherche et développement. Ces actions permettent aux entreprises l'amélioration de leurs activités productives, l'innovation, ainsi que la formation continue de leurs employés qui répond aux besoins de l'économie et du marché.

3. Les différentes approches et courants de l'économie fondée sur la connaissance : ⁽²⁾

On distingue deux courants liés à l'économie de la connaissance, à savoir le « courant du capitalisme cognitif » et le « courant d'économie fondée sur la connaissance ».

3.1 Courant du capitalisme cognitif :

Le courant « capitalisme cognitif » est d'origine universitaire, relativement peu connu des économistes et des sociologues, il se situe dans la mouvance de l'école de la régulation.

3.1.1 L'émergence de la phase du capitalisme post-industriel :

Le concept du « capitalisme post-industriel » a été forgé, dès 2001, dans le cadre des travaux de l'équipe ISYS du Laboratoire Matisse de l'université de Paris I, afin de valoriser l'importance du savoir. La crise sociale du fordisme constitue une véritable rupture historique

⁽¹⁾ Amable, Bruno et Askenazy, Philippe, « Introduction à l'économie du savoir », Contribution pour le rapport UNESCO construire des sociétés du savoir, P.06, in <<http://www.jourdan.ens.fr/~amable/unesco%20final.pdf>> , consultée en mars 2016

⁽²⁾ Jean Pierre Bouchez, « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », revue savoir n°34, 2014, pp 09-45.

de la dynamique du capitalisme et un point de départ de la nouvelle phase dite du capitalisme post-industriel.

La crise du fordisme se caractérise à travers deux tendances principales, la première renvoie au processus de financiarisation et la deuxième renvoie au passage vers une nouvelle phase cognitive où la production et le contrôle des connaissances constituent le principal enjeu de la valorisation du capital. ⁽¹⁾

3.1.2 Un « système d'accumulation » portant sur la connaissance et la créativité :

Le courant du capitalisme cognitif considère la phase post-industriel comme un système d'accumulation qui porte sur les connaissances et la créativité et non plus sur les machines et l'organisation du travail. Leurs représentants (Azais et al, 2001) soulignent que cette phase renvoie à une dynamique de transformation économique et sociale de la société fondée sur une exploitation systématique de la connaissance et des informations nouvelles. D'autres chercheurs Maulier Boutang, Polanyi, ... considèrent ce type de capitalisme comme une grande transformation dont l'objet de l'accumulation est constitué principalement par la connaissance qui devient la ressource principale de la valeur et de la richesse.

3.2 Le courant de l'économie de la connaissance :

Le courant économie de la connaissance ou économie fondée sur la connaissance est d'essence néolibérale, il se situe dans la mouvance des travaux de l'OCDE et ceux produits au sein d'organisations internationales (Union Européenne, ...).

Depuis le dernier tiers du XX^e siècle, un nombre d'économistes tels que D. Foray, Danois Lindvall dans le prolongement des travaux de Machlup, valorisent la place centrale de la connaissance dans le processus de production, de traitement et de diffusion.

Selon Foray, les TIC constituent le pilier de base du développement des EFC car elles permettent d'offrir aux acteurs économiques une gamme d'instruments du savoir, le chercheur explique que l'accroissement progressif du rôle de l'E.F.C. à trois principaux aspects, à savoir :

- L'augmentation du capital intangible.
- L'expansion des industries de la connaissance.
- La progression des emplois hautement qualifiés.

⁽¹⁾ Vercellone C, « Sommes-nous sortie du capitalisme industriel ? », édition La dispute, Paris 2002,p.16.

Les représentants de ce courant montrent que l'entreprise est devenue un espace approprié de formalisation, de codification et d'usage des connaissances tacites en utilisant les TIC qui constituent un support de base pour cette opération. La codification constitue un instrument de création de nouvelles connaissances accessibles pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

4. Emergence et développement des économies fondées sur la connaissance :

De tout temps, la connaissance a été au cœur de la croissance économique et de l'élévation progressive de bien-être sociale. La capacité à innover c'est-à-dire à créer de nouvelles connaissances et de nouvelles idées, qui sont ensuite matérialisées dans des produits, des procédés et des organisations, a constitué historiquement le carburant du développement¹ et cela apparaît dans la mise en place des organisations et institutions efficaces dans la création et la diffusion de la connaissance depuis les corporations du moyen âge jusqu'au grandes entreprises du 21ème siècle. La connaissance existe depuis toujours, ce qui a changé avec l'apparition de l'expression « Economie de la connaissance », ce sont les modes d'acquisition, de transmission et de diffusion de la connaissance, ce sont également les modes de valorisation et de capitalisation de cette dernière.

Selon FORAY, l'économie de la connaissance résulte d'un double phénomène² :

- D'une part, une tendance longue, relative à l'augmentation de la ressource consacrée à la production et à la transmission des connaissances.
- D'autre part, un changement technologique majeur, que certains observateurs qualifient de « troisième révolution industrielle »³, avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

C'est donc la rencontre entre ces deux phénomènes qui joue un rôle primordial dans le changement des mouvements du savoir (production, transmission), ce qui va se refléter directement sur l'économie.

¹ Paul A.DAVID et Dominique FORAY, « une introduction à l'économie du savoir », revue internationale des sciences sociales, n°171, 2002, pp.13-28.

² Dominique FORAY, « l'économie de la connaissance », éd LA DECOUVERTE, Paris, 2000, p. 18.

³ David FLACHER et Dominique PLIHON, « Economie de la connaissance et l'immatériel », in, [http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20\(version%20n-2\).pdf](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).pdf), consulté le 09 septembre 2018.

4.1 Une tendance longue à l'accroissement du rôle économique du savoir :

4.1.1 La montée du capital intangible :

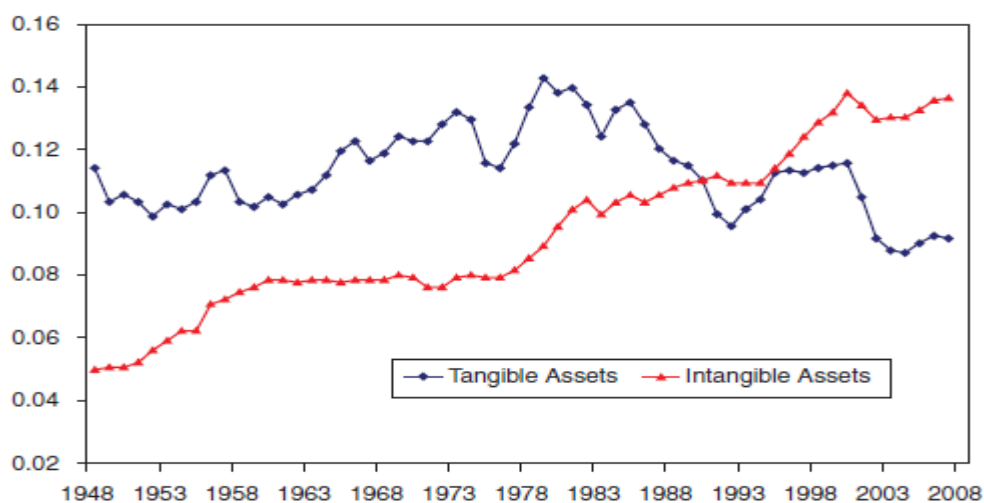
Le capital intangible est constitué de deux parties, une partie représente des investissements de formation, d'éducation de recherche et développement, d'information et de coordination, c'est -à-dire des investissements consacrés à la production et à la transmission de la connaissance et l'autre partie correspond aux dépenses de santé, c'est-à-dire des investissements qui améliorent les caractéristiques physiques du capital humain.

Avec l'accroissement du rôle économique de la connaissance, les ressources naturelles et leur abondance qui caractérisent le 19eme siècle ont perdu une bonne part de leur capacité explicative en ce qui concerne la disparité de production et de croissance entre les pays.

Depuis le 20^{ème} siècle, les économistes ont remarqué la substitution petit à petit du capital tangible par le capital intangible, selon les statistiques de Hendricks (1994)¹ aux Etats Unis, le stock de capital intangible devient équivalent au stock de capital tangible vers 1973 et qu'il est aujourd'hui largement dominant. Nous pouvons affirmer selon le graphe ci-dessous que la valeur des investissements intangibles a dépassé au Etats unis celle du capital tangible depuis la fin des années quatre-vingt-dix.

Graphe n° 1: Le développement des actifs immatériels aux États-Unis

Parts de l'investissement physique (en bleu) et immatériel (en rouge) dans les investissements des entreprises non agricoles aux Etats-Unis (en %)

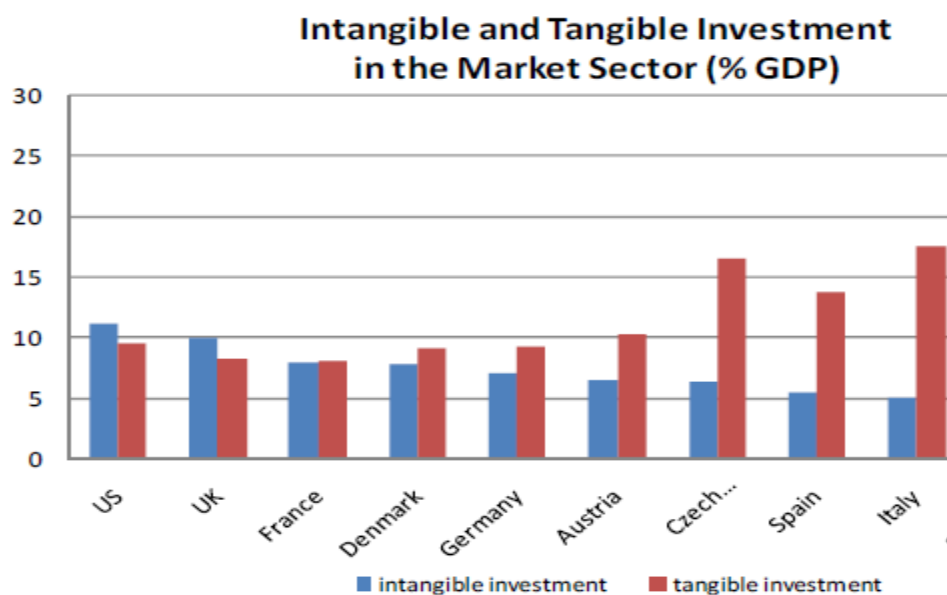


¹ Dominique FORAY, op.cit, p.20.

Source : Rapport publié par le Conseil d'Analyse Economique, « les marchés de brevet dans l'économie de la connaissance », Paris, 28 juillet 2010, http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf, Consulté en septembre 2018.

L'investissement immatériel a également dépassé les investissements physiques dans la plupart des autres pays avancés, avec une légère avance du Royaume-Uni.

Figure n° 6 : L'importance des investissements immatériels



Source : Rapport publié par le Conseil d'Analyse Economique, « les marchés de brevet dans l'économie de la connaissance », Paris, 28 juillet 2010, http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf, Consulté le septembre 2018.

4.1.2 L'importance croissante de l'éducation

Le développement de l'économie de la connaissance conduit à donner une place centrale au capital humain et notamment à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. En effet, l'enseignement devient une offre de formation adaptée aux besoins (supposés) des employeurs : quelles connaissances et quelles savoir-faire ont acquis les étudiants lors de leurs cursus afin de faciliter leurs recrutements et de les mettre en concurrence.

Tous les pays développés, certains pays d'Asie en tête, ont intégré le rôle de la formation initiale de niveau universitaire dans une économie du savoir puisque près de la moitié de la population de 25-34 ans est titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur, l'éducation a touché même les Hommes âgés de 34 à 64 ans.

« Une bonne pratique de la croissance passe par une amélioration de la qualité du système éducatif »¹ et, pour améliorer le système éducatif, les pays engagés dans cette perspective doivent convaincre leurs citoyens qu'ils seront plus heureux en étant mieux formés, leur pays sera plus riche et moins inégalitaire si les niveaux d'éducation sont supérieurs.

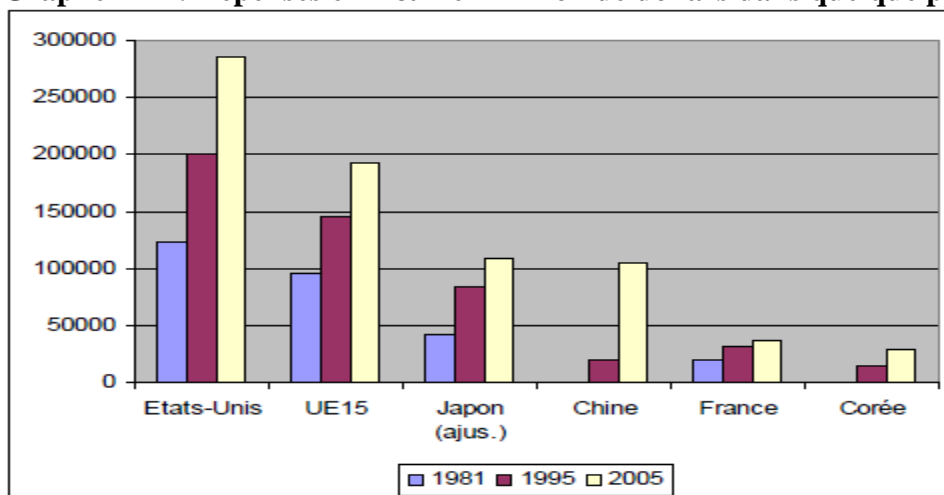
4.1.3 Le rôle stratégique de la recherche et développement (R&D) et des brevets

4.1.3.1 Le rôle stratégique de R&D

La R&D est un processus qui combine des moyens en personnel et en matériel pour aboutir à des innovations comme la mise en œuvre de nouveaux procédés, la création de nouveaux produits. Au sein de l'économie de la connaissance, l'effort de R&D apparaît indispensable et de même urgent, il occupe une place croissante et stratégique.

La R&D a crû de manière très importante dans les pays développés depuis le début des années 1980 : +100% dans l'UE, +130% aux Etats-Unis, +150% au Japon en 25 ans. Elle représente 2 à 3% du PIB dans ces pays², comme le montre la figure n°9.

Graphes n° 2 : Dépenses en R&D en million de dollars dans quelques pays.



Source : David FLACHER et Dominique PLION, « Economie de la connaissance et de l'immatériel », 25 mai 2007, [http://flacher.free.fr/Publications/CHAP LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20\(version%20n-2\).pdf](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).pdf), consulté le septembre 2018.

¹ Henri JORDA, « Les universités et l'innovation : l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances », édition L'HARMATTAN, Paris, 2007, p.125.

² David FLACHER et Dominique PLION, op.cit.

L'investissement en R&D est l'un des premiers facteurs de disparité entre les pays ainsi la Corée du sud et surtout la Chine, sous l'effet d'un rattrapage des politiques volontaristes, connaissent des taux de croissance annuels moyens impressionnants et des dépenses en R&D à côté des pays plus développés.

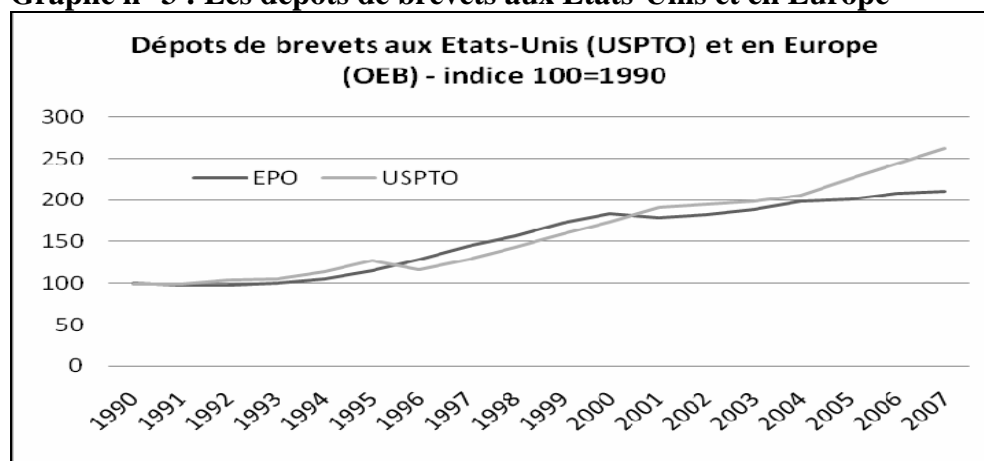
4.1.3.2 Les dépôts de brevets ¹:

L'économie de la connaissance connaît aujourd'hui des évolutions rapides ; des formes nouvelles et des échanges de brevets se développent rapidement en favorisant une allocation plus fluide des actifs immatériels. On constate notamment, depuis les trois dernières décennies une croissance exponentielle des échanges inter-firme de brevets sous la forme des transactions marchands : les contrats de licence sont multipliés, des places de marchés intermédiaires ont émergé et des enchères de brevets ont même vu le jour.

Le nombre de brevets dans le monde en 2008 était de deux millions environ, près d'un million en 1990.

Entre 1990 et 2007, le nombre de brevets déposés aux Etats-Unis a augmenté de 160% et celui déposé en Europe de 110% (figure n° 6), ces chiffres sont impressionnants, à tel point que certains observateurs ont parlé de « patent explosion » ou de « patent inflation ». La croissance du nombre de brevet est donc reliée en premier lieu à celle du nombre et de la valeur des inventions à protéger.

Graph n° 3 : Les dépôts de brevets aux Etats-Unis et en Europe



Source : Rapport publié par le Conseil d'Analyse Economique, « les marchés de brevet dans l'économie de la connaissance », Paris, 28 juillet 2010, http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf, consulté en septembre 2018.

¹ Les statistiques donnée dans ce point sont issues de : Dominique GUELEC, Thierry MADIES, Jean Claude PRAGER, « les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance », rapport du conseil d'analyse économique (CAE), Paris, 28 juillet 2010, consulté le http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf.in,17 consulter le 11 aout 2018.

4.1.4 Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC):

Le deuxième facteur structurant de l'économie de la connaissance est l'émergence de la vague des tics

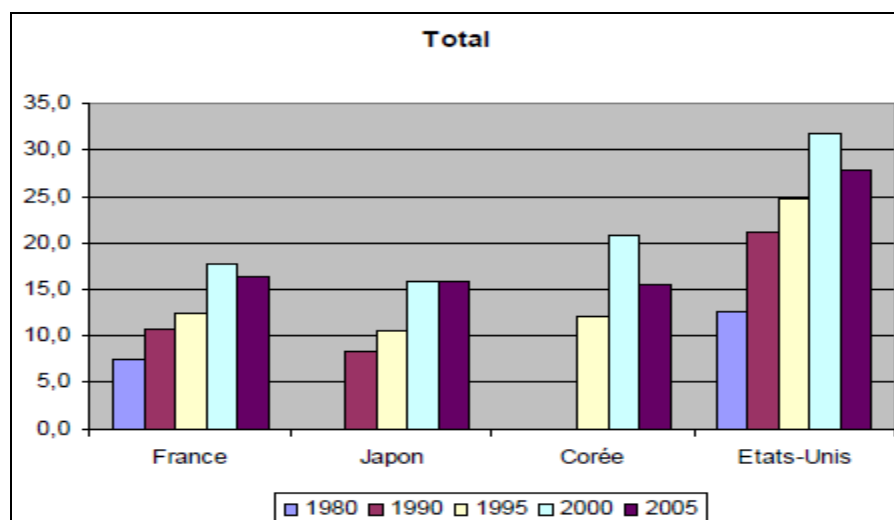
4.1.4.1 Que signifient les TIC ?

Les notions de technologie de l'information et de communication (TIC) et de nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), (en anglais, information and communication technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations principales de l'informatique de l'internet et des télécommunications.

4.1.4.2 L'investissement en TIC :

Les investissements en termes de technologie de l'information et de communication ont évolués, ils ont pris une part importante dans l'ensemble des investissements, ils sont passés de 12,7% à 27,8% entre 1980 et 2005 aux Etats-Unis et de 7,4% à 16,4% en France comme le montre la figure ci-dessous.

Graphes n° 4 : Part de l'investissement en TIC dans l'investissement total.



Source : David FLACHER et Dominique PLION, « Economie de la connaissance et de l'immatériel », 25 mais 2007, [http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20\(version%20n-2\).pdf](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).pdf), consulté le 09 septembre 2018.

La part des investissements en TIC dans le PIB n'a pas cessé d'évoluer (comme le montre la figure ci-dessus) et cela s'explique par l'accroissement des investissements en TIC (secteur de logiciel, équipement en TIC, télécommunication...)

4.1.4.3 L'usage des TIC dans les entreprises :

Durant les années 1990 l'entreprise a joué le rôle d'une université des TIC : c'est dans l'entreprise que l'on s'est familiarisé avec le traitement de texte, le tableur électronique. En effet les TIC ont pris une place majeure dans l'économie : 90% des entreprises ont désormais accès à internet alors que le Web grand public est apparu récemment. Les usages des TIC dans l'entreprise ne cessent de s'étendre ; la part des salariés utilisant le télétravail en relation avec les systèmes informatiques de l'entreprise augmentent d'une année à l'autre.

Le développement des usages de la connexion : d'intranet, d'extranet, de site marchand, plus généralement d'une économie en réseau, a conduit à l'émergence de nouvelles formes d'organisation. Les entreprises peuvent externaliser plus facilement certaines activités qui sont pas dans leur cœur de métier, elles peuvent procéder aussi à des transactions en ligne (des opérations d'achat et de vente)

Les TIC sont également utilisés de plus en plus comme outil de formation. L'expansion de formation à travers les Tics s'explique par la réduction des coûts liés à cette dernière (coûts de déplacement...) mais cela ne peut pas nier l'existence de plusieurs limites de l'apprentissage à distance.

5. L'impact de l'économie fondée sur la connaissance sur les pratiques du management de l'entreprise.

L'entrée dans l'économie fondée sur la connaissance a influencé les pratiques du management ainsi que les centres d'intérêt et les préoccupations des dirigeants.

5.1 Du management des ressources humaines au management des ressources humaines intensives en connaissances.

Avec l'entrée dans la nouvelle ère, l'ère de l'économie fondée sur la connaissance, les entreprises se sont rendu compte de l'importance de cette dernière pour leur avenir économique, en effet, la plupart sont devenues des entreprises intensives en connaissances et cela à travers l'emploi de salariés hautement qualifiés, des plans de départ volontaire ainsi que des formations de qualité afin de mettre à niveau leur capital humain.

Les entreprises intensives en connaissances utilisent essentiellement des capacités cognitives et mobilisent de nombreux travailleurs de savoir (Knowledge Workers) qui constituent leurs principales ressources de combinaison productive.

Dans les entreprises intenses en connaissances, les ressources humaines représentent à la fois un coût de production élevé et une ressource stratégique au regard de la compétitivité de l'entreprise.

La ressource humaine intense en connaissances permet l'amélioration de la compétitivité-qualité et l'obtention d'un avantage concurrentiel par la différenciation de l'offre sur le marché.

La nécessité d'attirer, de garder et de motiver des salariés hautement qualifiés conduit à une sophistication des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises intenses en connaissances ⁽¹⁾.

5.2. Emergence de l'organisation du savoir :

Avec la montée en puissance de l'intérêt porté pour la connaissance par les économistes ainsi que par les dirigeants d'entreprises s'est émergée une nouvelle forme d'organisation, il s'agit de l'organisation « fondée sur le savoir ».

5.2.1. Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir :

L'organisation fondée sur le savoir se caractérise par les six (06) caractéristiques suivantes : ⁽²⁾

- La perception du savoir comme une source d'ordre stratégique ;
- Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activité non récurrentes ;
 - Structure hiérarchique plate ;
 - Mise en place d'un processus de gestion du savoir ;
 - Exploitation des informations internes et externes ;
 - Utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir.

⁽¹⁾ Ludovic Didiaggio et Poire-Wavier Meschi, op.cot, page 119.

⁽²⁾ CHARFI ALYA, « L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilité théorique », thèse de doctorat, université Toulouse, Paris, 2012, P. 67.

5.2.1.1 Perception du savoir comme ressource d'ordre stratégique :

L'organisation fondée sur le savoir considère le « savoir » comme un objectif stratégique, ce qui nécessite à la direction générale de l'entreprise de mettre en œuvre certaines considérations afin de supporter la valorisation de cette ressource tels qu'un cadre institutionnel, un budget, des outils, ...

Pour que le « savoir » de l'entreprise devienne stratégique, il doit posséder ces quatre critères d'une ressource stratégique, à savoir :

- La rareté par rapport aux concurrents réels et potentiels de l'entreprise ;
- La valeur dans le sens où la ressource permet à l'entreprise d'exploiter les opportunités et de neutraliser les menaces de l'environnement.
- La non substituabilité de la ressource par une autre ayant le même potentiel de génération d'avantage concurrentiel ;
- La non instabilité qui se justifie par l'ambiguïté causale et la complexité sociale relative à la création de la ressource.

Le savoir, en particulier, le savoir tacite peut être une source stratégique dans le cas où l'entreprise valoriserait les détenteurs de cette ressource et mettrait en œuvre des dispositifs organisationnels favorisant la création et le partage de cette dernière.

5.2.1.2 Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes :

La nécessité du transfert des connaissances dans l'entreprise nécessite l'existence des processus transversaux entre les différents départements. Un processus est caractérisé de transversal lorsqu'il traverse plusieurs unités, fonctions ou départements. ⁽¹⁾

La mise en œuvre de processus transversaux, à savoir les modes de gestion et les communautés de pratique, permet la création et le partage du savoir par croisement des connaissances et des savoir-faire entre eux. La mise en œuvre d'un projet au sein d'une entreprise permet la confrontation des connaissances théoriques aux réalités du terrain, il permet également de créer de nouvelles connaissances et de les diffuser.

La communauté de pratique signifie une structure sociale qui s'établit au fil des interactions des personnes sur une base régulière et qui conduit à la création d'un sentiment

⁽¹⁾ Philippe LARINO, « Compte et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1995, p 186.

d'appartenance ⁽¹⁾, elle repose sur un regroupement mutuel des membres et requiert confiance et ouverture, elle se base sur la notion de réciprocité, c'est-à-dire, que les membres s'engagent dans une collaboration afin de trouver des solutions aux problèmes rencontrés dans leurs pratiques.

Les communautés de pratique développent une capacité de savoir et de savoir-faire collectif, ce qui permet à leurs membres le partage d'une vision commune renouvelée par les pratiques et aussi par l'apprentissage continu.

Les connaissances engendrées par les projets et les communautés des pratiques peuvent être valorisées dans la stratégie de l'entreprise.

5.2.1.3 La structure hiérarchique plate :

L'aplatissement de la structure est définie comme la réduction des lignes hiérarchiques intermédiaires et du nombre de directeurs moyens les constituant ⁽²⁾.

Les barrières hiérarchiques peuvent être un frein à la diffusion et au partage du savoir au sein de l'organisation, ils peuvent aussi empêcher la connexion positive entre le savoir et le savoir-faire. ⁽³⁾

Le partage et le transfert des connaissances nécessitent des contacts, des dialogues entre le personnel de l'entreprise, ce qui nécessite une structure hiérarchique aplatie pour rendre la tâche plus facile.

5.2.1.4 Existence de processus de gestion des connaissances :

Plusieurs auteurs, dans leurs travaux sur la gestion des connaissances, englobent les fonctions de la gestion de connaissances dans un seul processus appelé « processus de gestion de connaissances », chacun à sa façon, mais la plupart ont signalé que ce processus englobe quatre étapes. C. BEYOU ⁴décrit le processus de gestion de connaissances à travers le modèle d I. Nonaka et H. Takeuchi qui traitent les différentes formes d'échange et de transformation de connaissances, tacites et explicites, individuelles et collectives selon les étapes suivantes :

⁽¹⁾ Compos, M, N, « Des communications de pratiques aux communautés épistémologiques » in communautés virtuelles : penser et agir en réseau, édition Press de l'université Laval, Quebec, 2006, p146.

⁽²⁾ Kalika M, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performances », édition Economica, Paris 1995,p.48.

⁽³⁾ Zghal R, « L'appropriation de la technologie, le savoir et le développement », les cahiers du management technologique, n°12, 2002, pp. 2-12.

⁴ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd. Liaisons, Paris, 2003, p.26.

- **Etape 1 : Le processus de formalisation de connaissances d'une personne (explicitation) :**

Ce processus consiste à passer des connaissances tacites aux connaissances explicites de cet individu, c'est-à-dire, formaliser ses connaissances à travers une représentation écrite qui se fait dans des documents : livre de connaissances, manuel, base de connaissances, système expert, outil de formation... . La formalisation permet de rendre les connaissances tacites accessibles à tous.

- **Etape 2 : Le processus de généralisation/standardisation des connaissances : des connaissances explicites individuelles aux connaissances explicites collectives :**

Ce processus repose essentiellement sur la gestion documentaire ou éditoriale ; il s'agit de partager et de mettre à disposition, via un outil, les documents supports, réalisés par un individu. Ce processus concerne aussi la transformation d'expériences en normes collectives.

- **Etape 3 : Le processus d'appropriation : enrichir les connaissances tacites à partir de connaissances explicites.**

Ce processus constitue l'incorporation de la connaissance explicite en connaissances tacites, ce qui nécessite une verbalisation ou présentation de connaissances explicites sous forme de diagrammes dans des documents manuels ou petits récits oraux et aussi à travers des formations internes, séminaires d'intégration, universités d'entreprise.

- **Etape 4 : Le processus de socialisation, de tutorat : enrichir les connaissances tacites d'un individu à partir des connaissances tacites collectives :**

Le tutorat est une forme particulière de socialisation; il se passe à chaque fois qu'un nouvel arrivant pénètre dans une organisation ; il s'agit pour l'acteur, devant acquérir ces connaissances tacites, de comprendre les règles implicites de l'organisation ; il est assuré ou facilité par un tuteur dans l'entreprise (ou service, ou équipe...).

5.2.1.5 Exploitation des informations internes et externes :

L'information joue un rôle important dans la performance de l'entreprise, ce qui pousse cette dernière à maximiser la collecte, le traitement et l'utilisation de l'information jugée stratégique.

L'information nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise peut être générée par plusieurs sources, à savoir les périodiques, les ouvrages, les brevets, les bases de données, les normes, les colloques, ...

La collecte de l'information externe nécessite l'existence d'une activité de veille organisée et mesurée par la production de documents formels pour la circulation et la compréhension de l'information.

5.2.1.6 L'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir :

Les nouvelles technologies de l'information et de communication offrent plus d'avantages à l'entreprise que l'informatique, elles apportent, au-delà de l'acquisition, la valorisation et l'utilisation de la connaissance assurée par l'informatique classique apportant une nouvelle solution au problème d'ingénierie de la connaissance, c'est-à-dire, que les TIC constituent un facilitateur de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs. Au-delà de la gestion, du traitement et de la diffusion des données, elles fournissent également la capitalisation du savoir.⁽¹⁾

5.3. L'émergence du projet knowledge management.

Le KM devient depuis quelques années une préoccupation industrielle majeure, il n'est pas un fruit du hasard, mais il constitue une décision construite sur les bases d'une large réflexion, qui doit être précédée par une prise de conscience collective sur l'importance d'un tel projet. Il s'agit d'un enjeu stratégique fondamental pour chaque organisation puis largement pour la société toute entière², il vise à pérenniser le devenir de l'entreprise par la mémorisation et surtout par le partage de connaissances en instaurant une culture de partage et en faisant comprendre les knowledge workers que « le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage »³.

Le projet KM doit être managé comme un véritable projet d'entreprise et non comme un projet technologique, cela nécessite une vision stratégique appuyée par la direction générale, des outils catalyseurs de changement et des projets concrets portés par les services et les méthodes de pilotage robuste⁴.

⁽¹⁾ Prax J-Y, « Le guide du Knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance », édition Dunod, Paris 2000. P.45.

² Jean- Yves BUCK, « le management des connaissances et des compétences en pratique », édition D'ORGANISATION, Paris, 2003, p.73.

³ Parole propre au philosophe SOCRATE.

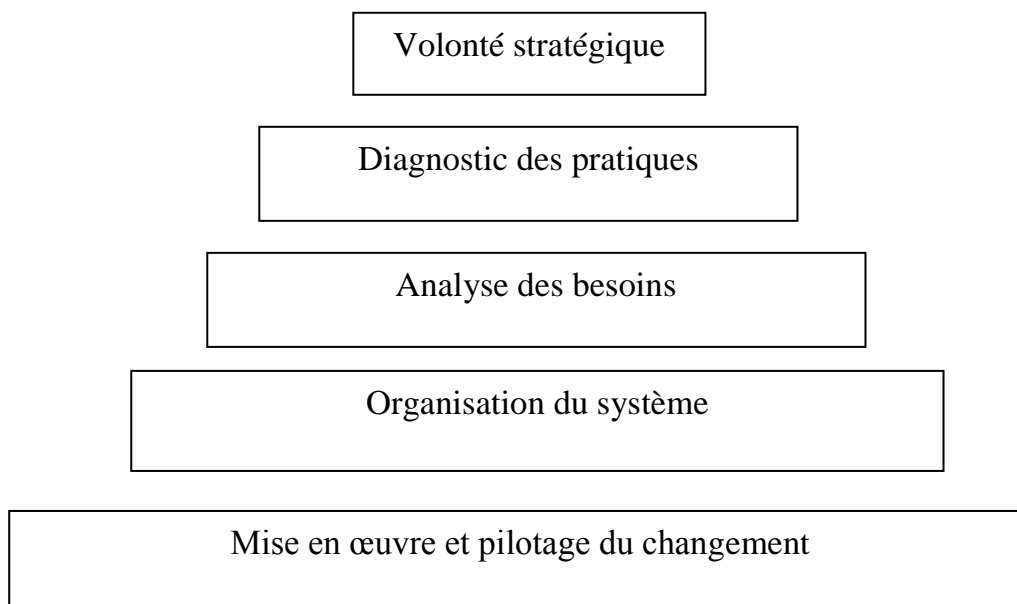
⁴ Jean PRAX, op.cit. p.222.

Un projet KM présente de multiples facettes, tant sur les plans organisationnels, humains, techniques, managériaux et stratégiques.

5.3.1 Les phases du projet knowledge management.

Jean-Yves Buck a identifié dans son ouvrage¹ cinq phases essentielles pour le déroulement d'un projet KM, ces phases sont représentées dans la figure suivante :

Figure n° 7: Les phases de projets KM selon J-Y BUCK.



Source : J-Y BUCK, Le management des connaissances et des compétences, éd d'organisation, Paris, 2003, p 35.

5.3.1.1 La volonté stratégique.

La mise en place d'un projet KM nécessite en premier lieu l'implication de l'état-major, ce qui conditionne une volonté stratégique d'allouer des ressources humaines, financières et technologiques et de franchir les obstacles qui seront indéniablement nombreux et de natures différentes.

Il faut avoir une volonté de piloter un vaste projet de rupture et de changement culturel, ce qui entraîne parfois des risques tant psychologiques qu'organisationnels.

La réussite et la pérennité d'un tel projet nécessite une volonté active et une transparence dans leurs tâches. Le projet KM nécessite donc une volonté, comme transmettre et formaliser la connaissance aux fins d'exploitation et de formation. Ce projet ne nécessite pas de répertorier

¹ Jean-Yves BUCK, « Le management des connaissances et des compétences », édition D'ORGANISATION, Paris, 2003, p.35.

toutes les connaissances de l'entreprise, qui pour partie, frappées d'obsolescence ou de faible utilité, mais concentre son analyse sur les connaissances stratégiques dites cruciales, c'est-à-dire celles qui sont utilisées et utilisables dans l'action quotidienne.

5.3.1.2 Le diagnostic des pratiques habituelles.

Cette phase consiste à dresser un état des lieux des pratiques habituelles. Il s'agit de réaliser un diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise au regard des différentes sources qui doivent lui permettre de constituer un système de gestion des compétences et des connaissances pérennes. Ce diagnostic concerne quatre grandes sources d'action : la gestion de l'organisation, la gestion individuelle et collective du savoir-faire, la gestion du système d'information et la gestion du système de protection et de sécurisation.

- **La gestion de l'organisation :**

Cette étape s'effectue d'abord par Inventaire par la valeur d'utilité qui consiste faire un état des lieux des connaissances internes qui contiennent des connaissances générales plus globales dans leurs contenus, des connaissances opérationnelles directement exploitables, des connaissances externes qui sont d'origine d'une collecte d'informations générales et de système de veille et de surveillance concurrentielle puis un inventaire des processus qui a pour objectif de saisir les différents aspects d'une activité, de mieux la maîtriser et de l'optimiser pour la rendre plus performante. Lors de cet inventaire, les gaspillages, les pertes de temps, les erreurs et les mauvaises habitudes sont identifiées.

L'inventaire des processus permet une description, ou une « cartographie des processus », qui offre une vision globale et transverse des flux d'activité de connaissances.

- **Gestion individuelle et collective du savoir-faire.**

J.Y BUCK décompose la gestion individuelle et collective du savoir-faire en quatre sous gestions, à savoir la gestion de la formation, la gestion des compétences, la gestion des systèmes d'information et la gestion des systèmes de protection et de sécurisation.

5.3.1.3 L'analyse des besoins.

Une fois le diagnostic réalisé, les forces et les faiblesses sont recensées, reste néanmoins à identifier avant la phase de déploiement ou de redéploiement, la nature exacte des besoins

des différents acteurs de l'entreprise. L'objectif central de cette étape est d'identifier les souhaits de chaque travailleur, pour qu'il puisse utiliser concrètement le savoir dans l'action et le valoriser.

5.3.1.4 L'organisation du système gestion des connaissances.

Une fois que l'état des lieux par source émettrice est réalisé, puis le recensement des besoins des utilisateurs effectué, reste à définir toute l'architecture du projet de gestion des connaissances selon les deux étapes suivantes :

- **Adapter et/ou optimiser l'existant :**

La première étape de cette phase consiste à revoir l'organisation de l'existant, ce qui nécessite une organisation de la reprise de tous les médias existants, en procédant tout d'abord à un tri sélectif de ce qui doit être conservé, stocké ou détruit conformément aux attentes des utilisateurs, ce tri doit être effectué par chaque acteur en se référant bien sûr à l'action envisageable. Après cette opération, chaque acteur disposera d'une base documentaire personnelle, il s'agira ensuite de procéder au regroupement et à la structuration de l'expérience capitalisable au niveau de chaque cellule, service, atelier, direction, pour enfin faire l'objet d'un enregistrement sur une base de connaissance collective à l'aide d'outils tels que : les systèmes de gestion de connaissances, le système de gestion de base de données...

- **Organiser et déployer la connaissance :**

L'intérêt de la capitalisation est de pouvoir restituer l'expérience au moment opportun, ce qui nécessite d'organiser concrètement le stockage et sa restitution à travers un certain nombre d'outils opérationnels, telles que les méthodes REX, CAPEX, ... qui ont déjà fait leurs preuves.

4.3.1.5 La mise en œuvre et la conduite du changement.

La gestion, la capitalisation et le partage du savoir relèvent d'une forme de culture spécifique, ce qui nécessite d'instaurer une culture de transparence et du métissage des savoirs afin d'améliorer les compétences collectives. Pour aboutir à cet objectif, il faut en premier lieu dimensionner et structurer précisément le projet au regard de la taille et de l'activité de chaque organisation ainsi qu'à ses ressources. Il faut clarifier à l'ensemble des travailleurs ce que l'entreprise souhaite capitaliser, dans quel but, et pour quel objectif, puis par quel procédé elle souhaite le transmettre et l'exploiter. Cette forme de changement induit un certain nombre de problèmes, il s'agit de problèmes liés à la confidentialité de certaines connaissances, la

protection de travaux de recherche, les difficultés de tri et de choix à opérer, l'information à conserver, à archiver, à détruire, la formalisation standardisée des supports de communication, de formation...etc, ce qui nécessite en deuxième lieu à l'entreprise de traiter ces différents réticences et rejets individuels et collectifs dus à la peur de perdre le « pouvoir », peur de transmettre une connaissance à un collègue concurrent, peur de se faire dépasser par de jeunes générations, peur de perdre son emploi...etc. Le soutien de la direction, la visibilité sur les attentes, la clarté des contributions sont autant de moyens qui permettront de lever progressivement l'ensemble des barrières psychologiques propres à toute forme de mutation.

Section3 : La connaissance au cœur de la performance de l'entreprise.

Avec la montée en puissance de l'économie fondée sur la connaissance, les dirigeants des entreprises ont pris conscience de l'importance de cette source stratégique (connaissance) pour la performance et pérennité de leurs organisations.

L'objectif de cette section est de montrer et d'expliquer le rôle que joue la connaissance dans la performance de l'entreprise

1. La performance : cadrage théorique

1.1 la performance : un simple vocabulaire¹ :

La performance est une notion difficile à cerner et à expliquer. En effet plusieurs auteurs ont tenté de l'expliquer malgré ses différents champs d'utilisation. Annick Bourguignon a donné une définition préliminaire pour ce concept en s'appuyant sur sa polysémie et sur ses différentes métaphores.

1.1.1 La polysémie de la performance :

Le mot performance appartient à la famille des termes polysémique ou polythétique, parfois appelé « mots-valises » ou plus brutalement « mots-éponges » : toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens, très largement contextuel, permet une large gamme d'interprétation. La définition d'un mot de ce type pose problème ce qui a donné lieu à des réflexions dans des champs divers, telles que la philosophie et la sociologie.

Dans le champ des sciences de la nature, la classification des « mots-valises » a fait l'objet de nombreux et anciens débats, en effet deux modes de classification ont été proposés par Beckner (1959), puis Sokal et Sneath (1963) sous les termes de monotypique/molytipique puis de monothétique/polythétique proposé par NEEDHAM (1975) :

- Le groupe monothétique : Il regroupe des membres qui possèdent tous un unique ensemble de traits.
- Le groupe polythétique : Il regroupe les individus qui ont le plus grand nombre possible de traits communs. Aucun trait n'est nécessaire ni suffisant pour déterminer l'appartenance au groupe.

¹ Ce point résume les travaux de Annick Ancelin-Bourguignon , « Performance et ressource humaines », édition Economica, Paris,1996, page 218.

En 1990, BOUDON remarque que les termes apparaissent comme un caractère polythétique, non seulement dans le langage ordinaire mais aussi dans le langage scientifique, il a cité les termes rationalité et égalité comme exemple pour expliquer ce caractère.

Comme la rationalité et l'égalité, la performance est à l'évidence un mot polythétique parce qu'il n'y a pas de points communs entre les diverses occurrences de sens, mais il y a bien des ressemblances des familles entre celles-ci, tel que l'on puisse les ranger mentalement de sorte que chaque sens a au moins un point commun avec un des sens voisins.

1.1.2 Les métaphores de la performance :

La métaphore est une figure de signification et un procédé par lequel on transporte la signification propre d'un mot à une autre signification qui ne lui convient qu'en vertu d'une comparaison sous-entendue.

La "performance" appartient aux univers quotidiens de la mécanique et du sport. Parler de performance pour désigner la réalisation des objectifs organisationnels revient à utiliser une (des) métaphore (s), dans la mesure où il n'est pas à l'évidence question de résultats sportifs ou technique.

1.1.2.1 La métaphore mécaniste :

Depuis le début du XX^e siècle, le mot performance est utilisé pour désigner des indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine.

Dans le monde de l'entreprise, l'école classique (Taylor, Fayol) est parmi les écoles de l'organisation qui relève de ce paradigme, elle a utilisé la métaphore machine pour exprimer l'efficacité organisationnelle. De même que les machines sont conçues en fonction de buts spécifiques, l'organisation a des objectifs ; elle mobilise des moyens rationnels par rapport à ceux-ci et sa "performance" est exprimée en termes d'efficacité, par référence aux objectifs

1.1.2.2 La métaphore sportive :

Depuis le milieu du XIX^e siècle, le mot performance désigne les résultats obtenus par un cheval lors d'une course, puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive.

Plusieurs auteurs (Bernard, 1973 ; Berthand et Alii, 1976 ; Bourguignon, 1993 et Cornellec, 1992) ont souligné le parallèle entre le monde sportif et le monde économique à travers les points communs suivants :

- La performance sportive s'apprécie par rapport au but que s'est fixé l'athlète, par référence externe ou interne, la performance organisationnelle est fonction des objectifs de la firme et des ses référents externes ou internes.
- La performance sportive, comme la performance organisationnelle, témoigne de la capacité de l'individu à progresser, grâce à des efforts patients, constants et rationnels.
- De même que la performance sportive entretient la volonté de puissance des individus, dans le respect des règles du jeu partagées, la performance organisationnelle qui fonde souvent l'appréciation des personnes et/ou leur rémunération, accompagne la quête de pouvoir des membres de l'organisation.

1.2 Les origines du concept performance :

« Performance est un concept qui nous vient du monde anglo-saxon. Ce dernier a utilisé le verbe « to perform » - issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir – dans le domaine de la psychologie pour classer les individus.¹

Le concept de performance n'est pas réservé uniquement à la gestion. De la performance individuelle d'un sportif ou autre jusqu'à la performance d'un pays ou du monde entier, ce concept s'attache à une infinité de domaines et recouvre une multitude d'entités.²

Pour l'économiste, la performance est d'abord un rapport entre les ressources consacrées (input) et les résultats obtenus (out/put)³. Notre classique Larousse nous dit la même chose : l'homme ou l'entreprise performante est celui ou celle qui obtient des résultats remarquables au égard des moyens mis en œuvre.

2. La performance organisationnelle :

2.1. La notion de performance organisationnelle :

La notion de performance organisationnelle ne possède pas de définition communément admise, elle change selon les périodes et même à l'intérieur d'une même période, elle change aussi selon le groupe d'intérêt, le type d'organisation et le niveau organisationnel considéré.

La performance organisationnelle est une notion centrale en science de gestion que de nombreux

¹ Benoit Heibrunn, « la performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux », id la découverte Paris, 2004, p 31.

² Ziadi Jameledine, performance mesure de la décision, réflexions théoriques et application sur le cas tunisien, la revue des sciences de gestion, n° 220-226, 2006, PP. 107-118.

³ Robert BOSQUET « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris 1989, P 11.

chercheurs se sont attachés à définir depuis les années 1980¹. Leurs définitions varient entre la réalisation des objectifs dans les délais, l'obtention des meilleurs coûts, la hausse du résultat du chiffre d'affaire, la rentabilité d'aujourd'hui et celle de demain, une croissance rentable, la position par rapport aux autres concurrents, du personnel bien dans sa peau au bon endroit². Malgré la diversité et la divergence des aspects qu'elles traitent, ces définitions s'accordent sur quelques aspects. Le premier définit la performance comme la réalisation des objectifs des entreprises et explique le degré de leur atteinte en terme de part de marché, taux de croissance, rentabilité et innovation par rapport à ces principaux concurrents, un second aspect décrit la performance comme l'amélioration du couple valeur-coût de l'entreprise³.

2.2 La performance organisationnelle : un modèle multicritère

La performance a longtemps été un concept unidimensionnel ou monocritère, mesuré par le seul profit, mais au cours des dernières années, on est passé de ce modèle vers un autre multicritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires, les clients, les salariés et les tiers externes. Les critères de performance, et l'évaluation qui en est faite, peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise tel qu'il est montré dans le tableau suivant :

Tableau n° 3: Panorama des attentes des parties prenantes.

| Attentes des actionnaires | croissance | Croissance rentable | Croissance durable |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Attentes des clients | Rapport fonctionnalité / prix | Rapport qualité / prix | Service global et personnalisé |
| Attentes des salariés | Equité et protection sociale, emploi | Maintenir son employabilité | Epanouissement |
| Attentes des tiers | Respect réglementaire | Transparence | Développement durable |

Source : comment accroître les performances par un meilleur management, Pangloss n°35, Mai 2005, in, <http://www.clubpangloss.org/pub/rapports/doc/mp2004.pdf>, P27.

¹ Frederic Couret, « la performance des coopératives vignobles : un benchmark sans rente d'appellation », annales des mine- gérer et comprendre, n°106, 2011, pp.80-90.

² Comment accroître les performances par un meilleur management, pangloss n°35, Mai 2005, in, <http://www.clubpangloss.org/pub/rapports/doc/mp2004.pdf>, P 26.

³ Lilia Hedjfi-Khayati, Mahmoud Zouaoui « l'impact de champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprise industrielles opérant dans le contexte tunisien », gestion 2000, volume 30, 2013, pp. 877 – 100.

2.3 Historique du concept « performance organisationnelle » :

Luc Chaput (2007) a étudié l'évolution dans le temps du concept performance, il a distingué quatre périodes qui ont débuté à partir de 1957¹.

2.3.1 La période 1957-1975 :

Steers (1975) a recensé 17 modèles multidimensionnels de la performance dont 10 sur 17 ont donné les critères de l'adaptabilité et la flexibilité pour la performance, 6 sur 17 ont donné le critère de la productivité et 5 sur 17 ont donné le critère de satisfaction. Les études de Mahoney et Weitzet (1969) montrent que la performance est une fonction de la réalisation des buts, de la coopération et du développement des ressources humaines.

2.3.2 La période 1975-1984 :

Chaffée (1985) a relevé pour cette période 25 études portant sur la performance dont trois étudient la relation entre stratégie et performance.

2.3.3 La période 1985-1994 :

Durant cette période, Kotha (1988) a prédit la performance en fonction de la congruence entre la stratégie adoptée, la structure de l'organisation et le choix des techniques de fabrication assistées par ordinateur. El Louadi (1992) a montré que la performance n'est pas forcément une fonction de la congruence entre les besoins et la capacité en traitement de l'information. Chung (1991) a établi une relation entre la performance financière et la congruence entre la structure des systèmes d'information et la stratégie. Quant à Nidumolu (1991), il a montré l'effet de l'incertitude et de la structure sur la performance des projets de développement de logiciels.

En 1987, Baack rejette l'hypothèse d'une interaction entre la structure et la stratégie, il montre que l'influence de la stratégie sur la performance est négligeable et que la structure influe sur la performance.

Certaines chercheurs (Weick (1976), Crazier et Friedberg (1977), Miller(1988), Engdht (1990), , Miller (1992)) ont étudié la problématique de la performance et ses liens avec l'environnement, la stratégie organisationnelle et le rôle de la direction.

¹ Luc Chaput in Yasmina BENABDERAHMANE-BOURICHE, management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie, thèse Doctorat, université PAUL VALERY, 2012, P38.

2.3.4 Le concept de performance organisationnelle depuis 1995 :

A partir de 1995, les recherches ont été menées sur différents aspects de la performance, tels que la gouvernance, le risque, l'innovation, le profil des dirigeants, la culture organisationnelle, le succès des initiatives de changement, les phénomènes de succession, le rôle des audits, le rôle de l'intuition et la qualité de l'information.

Gephart (1996) stipule que le management est en train de disparaître à titre d'entité sociale. Il propose que la rationalité tienne d'avantage compte de la passion, de l'intuition, de l'amour et de l'espérance. Pour leur part, March et Sutton (1997) soutiennent que la majorité des études portant sur la performance organisationnelle la considèrent comme une variable dépendante et ne font que tenter de trouver d'autres variables dites indépendantes et productrices de variation au sein de la performance.

Carley et Lin (1997) soutiennent que la performance augmentera s'il y a congruence entre la complexité du design organisationnel et l'environnement de la tâche.

Boone Van Olffen et Van Witteloottuijn (1998) montrent que le profil psychologique de la haute direction a un effet déterminant sur la performance organisationnelle.

Ben et Buckley (2001) avancent qu'un comportement organisationnel qui ne respecte pas les règles de l'éthique peut entraîner des effets nocifs sur la performance, Richardoson, Amason, Bucholtz et Gerard (2002) stipulent que la délégation peut entraîner une performance accrue.

Clarck et Ferrel (2003) soutiennent que la performance des conseillers en investissement passe par un contrôle interne rigoureux et par un processus externe de validation des décisions.

Lin et Lee (2004) avancent que les successions au sein de la haute direction peuvent influencer sur la performance. Les aspects de la performance touchés dépendent alors de facteurs contextuels tels que l'industrie concernée, la structure, l'âge de l'organisation et le type de succession.

Baldouf, Cravens et Bichof (2005) soutiennent que certains antécédents culturels tels que la participation aux décisions et le partage de l'autorité sont liés à l'accroissement de la performance au sein des marchés occupés par l'entreprise.

Mc Whorter, Matherly et Frizell (2006) soutiennent que le type de métrique associé à la performance et le management du risque sont liés et accroissent la performance.

Enfin. Garcia-Morales, Liorens-Montes et Verdu-Jover (2006) avancent que l'innovation et l'apprentissage organisationnel sont des antécédents à l'intrapreneurship et à l'avantage compétitif organisationnels.

3. Les approches de la performance :

En 1994, Morin et Al ont recensé quatre grandes approches pour expliquer le concept « performance », à savoir l'approche économique, l'approche sociale, l'approche systématique et l'approche politique¹

3.1 L'approche économique :

Selon cette approche, l'entreprise est performante lorsqu'elle maximise ses coûts et lorsqu'elle ajuste sa production à la demande, satisfait ses clients et offre des produits d'une qualité supérieure à ceux de ses concurrents. La performance économique se construit par le jeu des forces concurrentielles et par la recherche d'avantages compétitifs durables².

3.2 L'approche sociale :

Cette approche est issue des apports de l'école des relations humaines, qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. A côté des aspects cités dans l'approche précédente, cette approche intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.

Elle se focalise sur le moral et la cohésion au sein de l'entité considérée. Elle est fondée sur le postulat selon lequel l'atteinte des objectifs sociaux permet la réalisation des objectifs économiques et financiers.

3.3 L'approche systémique :³

Contrairement aux approches précédentes, l'approche systémique considère les aspects précédents (cités dans les deux approches précédentes) comme trop partielles et met l'accent sur les capacités de l'organisation. C'est ainsi qu'elle envisage la performance du point de vue de l'efficacité organisationnelle qui signifie le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant des ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression sur ses membres. Cette approche

¹ Lucian Ntangwa et al, réseau social du dirigeant et performance de la TPE, la revue des sciences de gestion, n°223, 2007, pp. 75-85

² Frederic Couret, op.cit

³ Lucien Ntangwa et all, op.cit

considère que l'harmonie et la pérennité des sous-systèmes au regard de l'environnement du système entreprise sont primordiaux dans la réalisation de la performance organisationnelle.

3.4 L'approche politique :

L'approche politique repose sur les critiques des approches précédentes. En effet, chacune des trois approches déjà citées assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation.

Chacune des quatre approches précédentes analyse et définit la performance d'une manière différente et cela est dû aux principes et à la vision de chaque courant de pensée. C'est pour cette raison que le concept performance est considéré comme « multidimensionnel ».

4. L'appréciation de la performance :

A court et à moyen terme la performance s'apprécie toujours à deux niveaux : efficacité et efficience.

4.1 La notion d'efficacité :

L'efficacité signifie le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif a été préalablement défini et d'autre part que le résultat obtenu a été mesuré (ou de moins estimé). L'objectif devra en effet correspondre à un choix, présentant les caractéristiques suivantes :¹

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation ;
- Il s'inscrit dans un horizon temporel de moyen ou de long terme ;
- Il s'accompagne d'une part de la définition du résultat attendu à cette échéance, et d'autre part de l'étude de la situation de départ, de façon à pouvoir identifier le parcours intermédiaire à réaliser ;
- Il est mesurable et doit donc donner lieu à l'élaboration d'indicateurs ou d'indices.

¹ Annie Barloti , « Le management dans les organisations publiques » édition Dunod, Paris 2005, P 156.

4.2 La notion d'efficience : ¹

L'efficience signifie le rapport qui existe entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir. En effet, quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en terme d'efficience est toujours la même, il s'agit comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter les efforts consentis aux résultats quantifiables ou non quantifiables qu'ils ont permis d'obtenir. C'est, par exemple, la mesure de la productivité définie comme les résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe ... par rapport aux moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir. Il est parfois nécessaire d'ajouter un troisième niveau d'appréciation de la performance, c'est la pertinence.

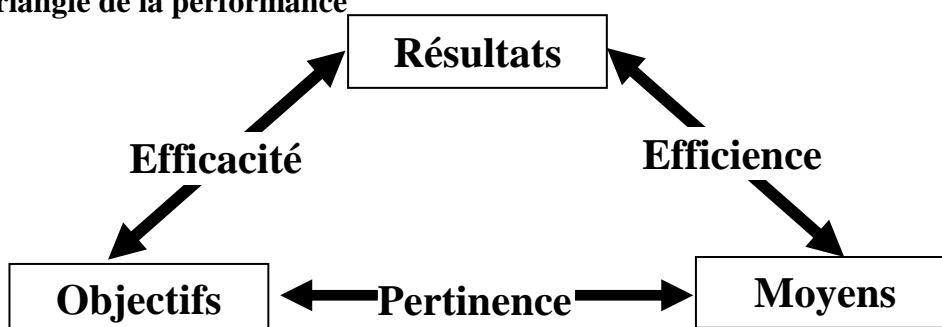
4.3 La pertinence :

La pertinence traduit l'alignement stratégique de la performance, c'est-à-dire que les résultats obtenus sont bien conformes aux objectifs stratégiques poursuivis.

La pertinence dépend aussi de la cohérence de la mise en œuvre des actions entre les acteurs et les services qui sont en charge. Il s'agit alors de vérifier la bonne compréhension de la part de chacun et, partant, leur bonne coordination au service des objectifs de performance poursuivis.

Le schéma suivant nous permet de bien comprendre la relation entre la performance et les trois niveaux d'appréciation : efficacité, efficience et pertinence.

Figure N°9: Le triangle de la performance



Source : Bernard Martoryb, *Piloter la performance RH* édition liaison, Paris 2008, p. 21.

¹ Bernard Martony et al « Piloter les performances ressources humaines », édition liaison, Paris , 2008, p.21

5. Connaissance et performance : quelle relation ?

5.1 La connaissance : un actif stratégique.

Dans les années 2000 et lors du conseil européen de Lisbonne, les dirigeants européens décident « de faire de l'union européenne une économie fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »¹, et en 2001, LOCDE a publié dans son rapport que les économies contemporaines « sont progressivement devenues des économies fondées sur la connaissance »². Alors pourquoi tout cet intérêt pour l'économie fondée sur la connaissance et particulièrement pour la connaissance ?

La notion d'économie fondée sur la connaissance rend compte aujourd'hui que la connaissance devient un facteur de production décisif, à l'opposé de la société industrielle, où le rôle primordiale était joué par le capital et les matières premières, de ce fait, la vision de la stratégie d'entreprise est affectée par l'avènement de la connaissance. En effet, des dirigeants d'entreprise prennent progressivement conscience de cette évolution économique ; la connaissance devient une ressource cruciale et découvrent que la productivité des firmes ne repose plus sur le capital physique et la force de travail, mais sur d'autres facteurs : connaissance, savoir-faire.

La connaissance devient un actif stratégique et une source d'avantage concurrentiel ce qui impose pour les dirigeants des entreprises de la considérer comme une ressource à gérer dans tous les domaines (recherche et développement, production, marketing, comptabilité, finance.etc) au même titre que les compétences des salariés ou qu'un parc de machines.

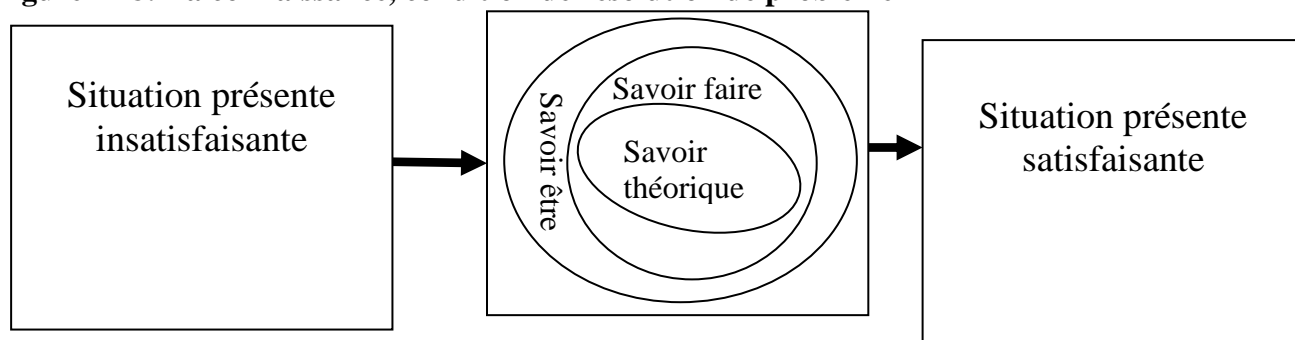
Plusieurs auteurs ont étudié la connaissance organisationnelle, tels que Jean Maurice Bruneau et Jean François Pujos³ qui ont expliqué le rôle stratégique de la connaissance dans l'entreprise et cela à travers la résolution de cette dernière pour plusieurs problèmes de l'entreprise que ce soit au niveau interne qu'au niveau externe ; pour eux, toute résolution de problème signifie utilisation des connaissances pour aller d'une situation présente insatisfaisante à une autre situation future satisfaisante comme le montre la figure suivante :

¹ Aurelie Duzert, op.cit. p. 3.

² B.Hondeville, A. Gueye, H.Geradin, « quelle articulation entre économie et la connaissance et développement revue monde en développement, N°37, 2009, pp. 7-12.

³ Jean Maurice Bruneau et Jean Francois Puyos op.cit p.35.

Figure n° 8: La connaissance, condition de résolution de problème



Source : Jean- Maurice Bruneau et Jean François pujors, Le management des connaissances dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris 1992, p.36.

Les solutions des problèmes à résoudre dépendent de la capacité de l'entreprise à sélectionner les connaissances pertinentes stockées dans sa mémoire puis les mettre en œuvre de manière à en faire face.

Le savoir théorique est nécessaire mais pas suffisant, ça nécessite un certain savoir-faire accumulé au fil des années d'expériences ainsi qu'un savoir-être qui permet à l'entreprise de mettre en œuvre son savoir-faire de manière optimale. En effet, un expert n'utilisera pas son savoir-faire de façon optimale s'il n'est pas motivé.

5.1.1 La connaissance : un actif qui a de la valeur.

La connaissance constitue une nouvelle richesse qui s'accumule dans l'organisation et une valeur économique qui se révèle surtout quand on l'a perdue. Plusieurs entreprises ont souffert des conséquences dus à une perte de connaissance. A titre d'exemple, nous citons Boeing « qui a vu la baisse de production dans l'aéronautique, à un moment donné. Il s'est séparé d'une partie considérable de son personnel, réduisant du même coup ses coûts salariaux, mais dilapidant un capital de savoir-faire précieux, qui lui a cruellement manqué au moment de la reprise du marché. Cela s'est traduit par l'impossibilité de remettre en route correctement ses processus de production, par des pertes de qualité et par la sanction finale qui a été la perte des parts de marché au profit de son grand concurrent Airbus »¹. Les valeurs économique de l'entreprise (valeur marché, fusion acquisition, introduction en bourse...) reposent de plus en plus sur des actifs immatériels y compris la connaissance. Plusieurs travaux ont pu montrer le lien entre connaissance et valeur économique à titre d'exemple nous

¹ Jean Louis Ermine, La gestion des connaissances, édition Harmes science publication, Paris, 2003, p.3

citons les travaux de Paul Strass Mann¹ qui a effectué ses études sur 359 sociétés industrielles aux USA, à la fin des années 90, il estime que la valeur de leurs patrimoines de connaissances (« Knowledge capital ») correspond à 217% de leur capital financier net²

5.1.2 La connaissance : un nouveau facteur de productivité :

Avec l'émergence du rôle croissant de la connaissance, l'entreprise connaît une mutation dans ses modes de production. En effet, elle est passée d'un modèle taylorien, qui a montré son efficacité plus d'un siècle, à un modèle qui se base sur « le capital connaissance ». De ce fait, la définition des tâches à accomplir, propres à la division taylorienne du travail, est remplacée par la définition des objectifs à atteindre, et la performance n'est plus une fonction des tâches à accomplir mais réside dans la capacité à les coordonner. On ne parle plus de qualification requise avec l'action de formation, mais de compétences requises, de connaissance, de savoir-faire et d'expérience.

La productivité du travail n'est plus seulement relative à l'investissement matériel et à la force du travail, mais il existe maintenant une productivité de la connaissance, ce qui rend la connaissance une ressource stratégique de productivité³.

5.1.3 La connaissance: un facteur de pérennité de l'entreprise :

A l'ère de la révolution industrielle où l'organisation maîtrisait son environnement, la production était standard, c'est à dire que les entreprises fabriquaient une même qualité de produits pour plusieurs consommateurs ; en effet, la production n'était pas aussi complexe qu'actuellement où l'environnement change du jour au lendemain.

Cette complexité de l'environnement nécessite une évolution et créativité très forte ainsi qu'une stratégie de différenciation jusqu'au « one to one »⁴.

La survie et la pérennité des entreprises dépendent de la maîtrise des fluctuations de leurs environnements ce qui nécessite de trouver les ressources qui leurs permettent de répondre à ces fluctuations. Le patrimoine de connaissance que les entreprises accumulent en interne constitue un outil précieux qui permet à celles-ci de réduire leurs vulnérabilités, d'assumer leurs pérennités et de renforcer leurs créativités face à un environnement complexe.

¹ Knowledge Stratégiste aux USA

² Jean Louis Ermine, op-cit. P.4.

³ Jean Louis Ermine, op-cit. P.6.

⁴ « one to one » signifie un produit différent pour chaque client.

5.1.4 La connaissance : une source d'avantage concurrentiel.

Dans l'ère industrielle classique, la possession d'un outil de production performant était une clé de compétitivité. Actuellement, les outils manufacturiers sont identiques chez tous les concurrents, la course à l'avantage concurrentiel se fait à travers « l'assurance qualité », c'est à dire assurer non seulement un bon produit ou une bonne qualité mais également la qualité des procédés de production. Ces dernières années, les parts de marché se gagnent sur la quantité et la qualité du savoir-faire présent dans les produits et les services offerts. Pour prouver que l'entreprise met tout son savoir-faire dans ses produits, elle se doit d'exhiber son système de gestion des connaissances et les indicateurs de performance. On commence même à voir des clients qui ont audité leurs fournisseurs pour avoir des garanties que ceux-ci intègrent dans leurs produits tout leur capital de savoir-faire et d'expériences¹.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit chercher toujours à augmenter ses parts de marché et cela passe par la résolution de cette dernière pour un certain nombre de problèmes liés à l'environnement² :

- 1- Le problème fondamental de la majorité des entreprises est de vendre des produits et des services qui répondent à la demande des clients : la résolution de ce problème dépend des connaissances des besoins, des motivations d'achat, des filières d'achat et d'influence et des budgets des clients ;
- 2- Anticiper et surveiller les actions de la concurrence : La résolution de ce problème nécessite des connaissances sur les parts de marché et de leur évolution, des connaissances sur les produits et les services proposés ... ;
- 3- Prévoir l'émergence de produit de substitution nécessite des connaissances des innovations technologiques ;
- 4- Disposer de collaborateur compétents nécessite des connaissances du marché de l'emploi, des formations et des enseignements... ;
- 5- Assurer la qualité des matières premières et des machines nécessite des connaissances des produits offerts par les fournisseurs, de leurs capacités d'innovation, de leur solvabilité... ;
- 6- Respecter la réglementation nécessite des connaissances des lois, des décrets et des normes.

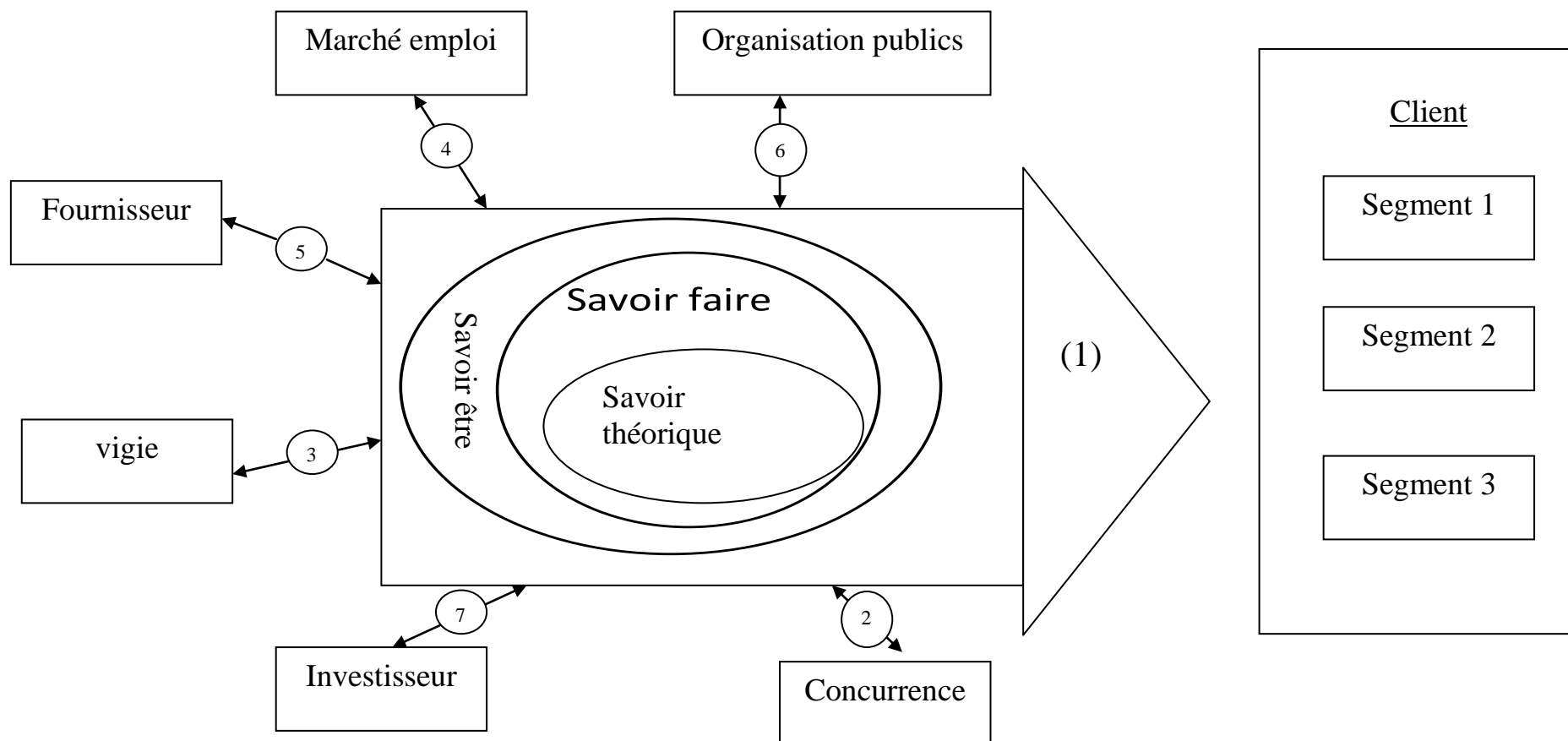
¹ Jean Louis Ermine, op-cit. P.9.

² Jean Mauris Bruneau et Jean . François Pijos op-cit . p.39.

La connaissance joue un rôle primordial dans la résolution des problèmes liés à la stratégie de l'entreprise. En effet sans cette ressource précieuse, cette dernière ne pourrait pas se positionner sur le marché.

La figure suivante nous permet de bien comprendre le rôle de la connaissance dans la stratégie de l'entreprise.

Figure n° 9: le rôle de la connaissance dans la stratégie de l'entreprise



Source : Jean Maurice Bruneau et Jean-François Pujos, le rôle management des connaissances dans l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 1992, p.40

5.2 L'approche basée sur les ressources : un cadre d'analyse de l'articulation connaissance-performance de l'entreprise.

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wenerfelt (1984). L'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) ont relevé l'approche par les ressources au rang de théories¹. En effet, cette approche a pu montrer le rôle des ressources internes à l'entreprise, y compris la connaissance dans la réalisation de la performance et pérennité de cette dernière.

5.2.1 Aperçu de la notion des ressources :

5.2.1.1 Genèse et définition de la notion de « ressource » :

Les ressources sont un actif de base intervenant dans les processus globaux de production de biens ou de services d'une entreprise, elle constitue l'unité fondamentale qui détermine l'ensemble des activités de l'entreprise, elles sont définies par Jean – Luc Arregle comme des actifs spécifiques à l'entreprise qui ne peuvent pas être échangés sur un marché, leur origine est la transformation de l'entreprise pour ses inputs en un actif spécifique².

La notion de ressource a été étudiée pour la première fois par Penrose (1959) puis Rubin (1973) qui s'est basé sur les idées et les travaux de Penrose ; il a tenté de mettre au point un modèle afin de comprendre le développement de l'entreprise. Il définit une ressource comme un « Input » spécifique qui permet à l'entreprise d'accomplir une tâche particulière. Pour lui, la ressource est constituée d'individus et des actifs qu'ils utilisent. Par la suite, la notion de ressource a été introduite par plusieurs auteurs s'inscrivant dans l'approche fondée sur les ressources. Le tableau suivant montre les différentes visions de cette « notion » présentées selon un ordre chronologique.

¹ François Bruhcart et al, Théorie des ressources : début théorique et applicabilité, revue Française de gestion , n°204,2010, pp. 83-86

² Jean luc ARREGLE, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégique », revue Française de gestion .n°108,Mars Avril 1996, pp. 25-36.

Tableau n° 4: Définition des ressources dans la littérature en RBV (ressource based view).

| Auteur | Année | Publication | ressource |
|----------------|-------|------------------------------|--|
| Wenerfält | 1984 | Strategic management journal | Tout ce qui peut être considéré comme une force ou une faiblesse pour une firme. Plus formellement, une ressource est un actif tangible ou intangible rattaché à une firme d'une manière semi-permanente |
| Barney | 1991 | Journal of management | Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissances contrôlées par une firme afin de concevoir et d'implanter des stratégies qui améliorent l'efficacité et l'efficience. |
| Grant | 1991 | Strategic management journal | Les ressources sont les intrants du processus de production d'une firme, elles sont la base de l'unité d'analyse. Les ressources individuelles d'une firme incluent l'équipement, les compétences des employés, les brevets, les marques de commerce, les finances etc ... |
| Bharadwaj | 2000 | Mis Quarterly | Tangible, intangible, et ressource en personnel. Les ressources tangibles incluent le capital financier et les actifs physiques d'une firme tels que les usines, l'équipement, les stocks et le matériel. Les ressources intangibles englobant la réputation, l'image de marque et la qualité des produits. Les ressources en personnel, incluses. |
| Barney | 2001 | Academy of management | Les ressources sont les actifs tangibles et intangibles d'une firme qu'elle utilise afin de choisir et d'implanter des stratégies. |
| Hul et Ketchen | 2001 | Strategic management journal | Les actifs rattachés à la firme d'une façon semi-permanente. |

| | | | |
|---------------------|------|--------------------------------------|--|
| Kaleka | 2002 | Industrial marketing management | Actifs contrôlés par une firme et utilisés comme intrants aux processus organisationnels. |
| Wikhind et sheperd | 2003 | Stratégic management journal | Les ressources sont les intrants du processus de production d'une firme. |
| Dhanaraj et Beamish | 2003 | Journal of small business management | Tout ce qui peut être considéré comme une force ou une faiblesse pour une firme, type de ressources managériales ou organisationnelles, entrepreneuriales et technologiques. |
| Ray Barney et al. | 2004 | Stratégic management journal | Les ressources et les capacités sont utilisées d'une manière interchangeable et réfèrent aux actifs tangibles et intangible d'une firme qu'elle utilise afin de développer et d'implanter des stratégies |
| Ethiraj, Kal et al | 2005 | Stratégic management journal | Tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissance... |

Source : Chahinaz CHALABI, ressources, capacités et avantages concurrentiels en gestion de projet TI : une étude DELFI, mémoire de maîtrise en gestion de projet, université de Québec, Montréal, juillet 2009, p10.

5.2.1.2 La classification des ressources :

Les ressources de l'entreprise peuvent être classées en trois catégories, ressources tangibles, ressources intangibles, ressources humaines. Elles peuvent être réduites uniquement en deux catégories : ressources tangibles (qui incluent les ressources humaines) et ressources intangibles.

Dire qu'une ressource peut être tangible ou intangible, signifie qu'elle possède une existence matérielle ou non.

- **Les ressources tangibles :**

Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique ou financière ; les ressources physiques sont les plus visibles : la localisation, la taille, la sophistication et la flexibilité des usines, les réserves minières

et forestières, les équipements de transport, de transformation, de communication, ou les immeubles de bureaux spécialisés. Les ressources financières sont très vite identifiées par les banquiers, les comptables et les financiers : taille des fonds propres et réserves, capacité d'emprunter sur le long et le moyen terme, ou sujette à appréciation comme les prévisions à marges brutes d'autofinancement pour les années futures¹.

• **Les ressources intangibles :**

Les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs ; elles n'ont pas d'existence physique ; elles correspondent à « l'accumulation d'éléments dérivés du processus de production de l'entreprise ».²

Selon Emmanuel METAIS, le savoir organisationnel découle du processus d'apprentissage organisationnel et du capital de marque de la qualité des produits. Il a classé les ressources intangibles ou immatérielles en deux groupes :

- 1- Le savoir organisationnel constituant un ensemble de ressources intra-organisationnelles, développées par apprentissage. Il correspond aux connaissances collectives qui dépassent la somme des connaissances individuelles.
- 2- Les ressources intangibles « marginales » ou « frontières », issues des biens entre l'entreprise et son environnement, tels que la fidélité du consommateur, le facteur travail, la confiance publique, les savoirs issues des partenariats. Les ressources marginales dépassent les frontières de l'organisation, par opposition au savoir organisationnel.

La classification des ressources est résumée dans le tableau suivant :

Tableau n° 5 : Classification générale des ressources.

| Ressources tangibles | Ressources intangibles | |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| | Organisationnelles | Marginales ou frontières |
| Installations. | Savoir organisationnel. | Clients : réputation, image. |
| Machines. | Technologique. | Fournisseurs |
| Hommes. | Managérial. | Réseaux. |
| Capital financier et comptable. | Système d'information | |
| Brevets, licences, contrats. | process. | |

Source : Emmanuel METAIS, op.cit, P. 37.

¹ Michel GHERTMAN, « Stratégie de l'entreprise : théorie et actions, éd Economica, Paris, 2004, P.95.

² Emmanuel METAIS, op.cit. P.35.

5.2.1.3 Les caractéristiques d'une ressource stratégique:

Une ressource ne peut être classifiée de stratégique que lorsqu'elle dispose des caractéristiques suivantes :

- **Valeur et rareté :**

La valeur et rareté sont des attributs de ressources qui leur donnent un caractère stratégique. Une ressource a, en effet, de la valeur lorsqu'elle permet à la firme d'exploiter une opportunité, de résister à une menace ou de neutraliser les forces des concurrents. Une ressource valorisable permet un accès à un grand nombre de marchés, et représente une contribution significative à la valeur du produit final pour le client. La rareté d'une ressource signifie qu'elle est détenue par un nombre limité seulement de firmes, idéalement une seule.

- **Imitabilité imparfaite :**

La ressource doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie. Les ressources de la firme sont peu imitables :

- lorsqu'elles résultent de son histoire particulière ;
- Lorsqu'elles sont des constructions sociales complexes qui ne peuvent être détachées du contexte qui leur a donné naissance.
- Quand il est difficile pour une firme d'identifier et d'expliquer la relation de causalité liant ressources et performances.

- **La non substituabilité:**

Pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles. Cette condition conduit à l'existence et au maintien d'un avantage concurrentiel. Michel GHERTMAN, dans son ouvrage¹, a illustré cette caractéristique par l'exemple suivant : des ingénieurs logiciels formés dans les meilleures écoles indiennes ne pouvant être interchangeés avec des homologues américains ou français.

Dans un environnement concurrentiel, cette caractéristique peut ne pas être durable ; un portefeuille de ressources considéré peu substituable au temps t , peut devenir substituable au temps $t+1$ si les règles du jeu concurrentiel dans l'industrie ont changé.

¹ Michel GHERTMAN, op.cit, P .94.

5.2.2 Présentation de l'approche basées sur les ressources :

La théorie des ressources mène une réflexion sur la spécificité des ressources internes de l'organisation et leur valorisation, dans le but de comprendre les écarts de performance entre les entreprises qui évoluent au sein d'un même environnement. Cette théorie est proposée par l'économiste Edith Penrose en 1959, ses origines s'inscrivent dans une théorie générale de la croissance de la firme. Penrose a commencé par comprendre pourquoi certaines entreprises parviennent à croître durablement au moment où les autres échouent.

L'approche fondée sur les ressources s'est renouvelée à travers les travaux de Wenerfelt et cela, lorsqu'il a éprouvé de grandes difficultés pour expliquer à ses étudiants les différences entre les entreprises exerçant les mêmes activités dans les mêmes environnements¹, Wenerfelt est le premier qui a utilisé le terme « ressource-based-view » dans un article d'une revue académique (1984). Cette approche ne s'est généralisée que lorsque le contexte est devenu hyper compétitif où la croissance est difficile à atteindre.

L'approche fondée sur les ressources définit la firme comme un portefeuille de ressources ou un ensemble d'actifs élémentaires, déterminant les aptitudes organisationnelles. En effet, Penrose la considère comme une collection de ressources productives organisées dans un cadre administré².

Selon ce courant, les différences de performance observées ne s'expliquent pas uniquement par la possession de ressources rares, mais elles s'expliquent essentiellement par la dotation en ressources des entreprises. En effet, pour atteindre la performance, les entreprises doivent utiliser une démarche d'identification, d'exploitation et de combinaison de ces ressources.

L'approche basée sur les ressources est traversée par de très nombreux courants. À côté du courant de l'approche basée sur les ressources qualifiée de « Pur », on distingue trois autres grands courants, à savoir le courant « Knowledge-based view », le courant « competence based-view » et le courant « dynamics capabilities ».

¹ Jean Claud TARONDEAU, *Le management des savoir*, édition Puf, Paris, 1998, p.56

² Oliver BOUBA-OLGA, *L'économie de l'entreprise*, éd du seuil, Paris, 2003, p.112.

5.2.2.1 Le courant RVB (ressource based View) :

Le courant RVB est considéré comme la RVB pure, il s'intéresse aux ressources en général et ne fait pas la distinction entre les différents types de ressources, il est à l'origine du développement du cadre conceptuel de l'approche.

5.2.2.2 Knowledge based view (KBV) :

Le courant KBV a connu un développement important ces dernières années, il se focalise sur une ressource particulière : la connaissance, il se base sur les théories de l'apprentissage et sur les processus de création, de capitalisation des connaissances par les acteurs de l'organisation.

5.2.2.3 Le courant compétence based-view :

Le courant compétence based view se focalise sur le management stratégique des compétences, selon ce courant, la compétitivité des entreprises provient de la capacité à construire des compétences stratégiques dans les meilleurs délais et avec des coûts très bas.

5.2.2.4 Le courant dynamique capabilities :

Le courant dynamique capabilities est très proche du précédent, il se focalise sur les ressources et les compétences et leurs évolutions en fonction de l'environnement dans une perspective dynamique. Face aux changements technologiques et à l'innovation, la capacité d'adaptation est indispensable pour les entreprises qui veulent se maintenir et prospérer.

Le tableau suivant montre les caractéristiques et les paramètres des trois courants précédemment cités, ainsi que les principaux auteurs appartenant à chaque courant.

Tableau n° 6: Parcellisation de l'approche basée sur les ressources.

| principaux courants et principaux auteurs | Caractéristiques principales | Principaux paramètres |
|---|--|--|
| Resource Based View (RBV) Penrose E. Wernerfelt Diericks et Cool Barney J.B. Grant Arrègle J.L. Arrègle et Quélin... | Ces auteurs s'intéressent aux ressources en général et ne font pas de différences entre les différents types de ressources (contrairement à la knowledge based-view qui ne s'intéresse qu'au savoir) Ce courant est à l'origine du développement du cadre conceptuel de l'approche | Tout type de ressources Caractéristiques des ressources « Soutenabilité » des avantages. |
| Knowledge based-view Grant. Spender Kogut et Zander Conner et Prahalad... | Ces auteurs se focalisent sur une ressource particulière : le savoir. Ils considèrent le savoir comme étant indispensable à la réussite d'une entreprise Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage, sur les processus de création, de développement, de capitalisation des acteurs de l'organisation | Savoir Apprentissage Gestion et création de savoirs. |
| Compétence based-view Hamel et Prahalad Stalk Evans et Shulman Sanchez et Heene... | Ces auteurs se focalisent sur le management stratégique des compétences en fonction des évolutions de l'environnement | Ressources intangibles Compétences Intention Tension Evolution de l'environnement. |
| Dynamic capabilities Teece | Le courant dynamic capabilities se focalise sur les ressources et les compétences et leur évolution en fonction de l'environnement | Ressources intangibles Routines organisationnelles |

| | | |
|----------------------------|---|-----------------------|
| Pisano et Shuen | C'est une perspective dynamique | Capacités |
| Nelson et Winter... | Face aux changements technologiques et à l'innovation, la capacité d'adaptation est indispensable pour les entreprises qui veulent se maintenir et prospérer Cette capacité d'adaptation correspond aux capacités dynamiques de l'organisation | Dépendance de sentier |

Source :Ibrahima Fall, Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès :Apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelle dans une entreprise mondialisée, thèse de doctorat, l'école des Mines de Paris, 2008, p. 37.

5.2.3 La théorie basée sur les connaissances (KBV) et la performance :

Dans une économie de savoir et de la connaissance où l'essentiel des avantages concurrentiels repose sur l'immatériel et la connaissance, où la valeur ajoutée provient de la matière grise, le modèle de Penrose trouve toute sa pertinence.¹

Penrose a placé la création des connaissances nouvelles et les capacités d'apprentissage au cœur de la croissance et du développement des organisations. Il a conféré à la connaissance une valeur économique au même titre que toute autre ressource matérielle. Il a ouvert la voie à une nouvelle théorie économique qui doit placer le savoir au centre du processus de création des richesses.

Dans la continuité des travaux de l'approche fondée sur les ressources, la théorie fondée sur le savoir, ou Knowledge-Based View (KBV), a connu un développement important ces dernières années.

Le courant (KBV) a été développé depuis la fin des années 1990. Il se focalise sur une ressource particulière : le savoir. Il le considère comme étant indispensable à la réussite d'une entreprise. Ce courant se focalise sur les théories de l'apprentissage, sur le processus de création, de développement, de capitalisation des acteurs de l'organisation².

Parmi les principaux auteurs qui ont développé ce courant, nous citons : Grant, Spender, Kogut et Zander, Conner et Prahalad. Ces derniers ont intégré, dans leur analyse, les principaux paramètres suivants : le savoir, l'apprentissage, la gestion et la création du savoir.

¹ Emmanuel METAIS, op.cit. P.9.

² Ibrahima FALL, « Approche « gestionnaire » de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée », thèse de doctorat, l'Ecole des Mines de Paris, décembre 2008, p.36.

Selon Kogut et Zander (1992), les firmes sont les plus efficaces que le marché pour créer et transférer la connaissance. La connaissance est détenue par les individus mais aussi inscrite dans les principes organisationnels qui amènent les individus à coopérer volontairement¹. Grant, à son tour, a défini la firme comme une institution qui permet d'intégrer les connaissances spécialisées que détiennent certains individus ; il propose la définition de la KBV dans le champ stratégique ; il considère la connaissance tacite comme source d'avantage concurrentiel durable².

L'apport du courant KBV est appuyé par d'autres courants, en effet, Nonaka et Takeuchi³ considèrent également le savoir comme un facteur important dans la réussite d'une entreprise ; ainsi, ils signalent dans leur ouvrage que « Dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source sûre d'avantages concurrentiels durables est le savoir »⁴

Le courant fondé sur le savoir ou le KBV offre non seulement une vision du savoir en tant que ressource, mais il suggère également que la gestion de connaissances constitue une capacité organisationnelle qui contribue à l'avantage concurrentielle des organisations capables d'exploiter pleinement les connaissances de leurs employés, de leurs clients et celles de l'entreprise elle-même⁵. La notion de capacité organisationnelle représente « le savoir collectif et tacite d'une entreprise concernant l'initiation ou la réponse au changement, à travers des processus, des procédures et des systèmes organisationnels intégrés dans des modes de comportement, des réseaux informels et des relations interpersonnelles »⁶. Amit et Schomeker définissent également la capacité organisationnelle comme « l'aptitude d'une entreprise à déployer ses ressources »⁷. La capacité organisationnelle est très importante pour une organisation ; elle détermine l'innovation, l'apprentissage organisationnel et le transfert de l'information et des connaissances.

¹ Isabelle CORBETT, « entre discours stratégique et pratique organisationnelle », l'école centrale de Paris, 17 Novembre 2009, p.24.

² R.M GRANT, «Toward a knowledge-based theory of the firm» strategic management journal, vol 17, 1996, pp. 109-122.

³ Sont deux auteurs psychociologues, ils s'inscrivent aussi dans le courant de l'apprentissage organisationnel.

⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », éd de Boeck université, Paris, 1997, p.37.

⁵ L. PEFENTINE, N. DROUIN, J. BEN MENSOUR, « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », revue Française de gestion, N° 197, 2009, pp. 15-33.

⁶ E. METAIS, op.cit. P 52.

⁷ Ibid. , P 53

Conclusion du chapitre I :

L'économie de la connaissance signifie que la connaissance est devenue un facteur de production plus important que les facteurs traditionnels (capital, matières premières). Ce phénomène n'était pas un basculement brutal mais plutôt une évolution lente et progressive constituée à partir d'un double phénomène¹ : d'une part, une tendance longue relative à l'augmentation des ressources consacrées à la production et à la transmission des connaissances (éducation, formation, recherche et développement, information et coordination économique) et d'autre part un événement technologique majeur. Il s'agit de l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC).

L'émergence de cette nouvelle économie a enrichi d'avantage la définition de la performance. Actuellement la performance organisationnelle n'est pas liée uniquement au profit financier des dirigeants mais elle est liée également aux connaissances stratégiques qui sont placées au premier rang des ressources porteuses de performance et de compétitivité pour l'entreprise.

L'arrivée de cette économie a influencé la pensée managériale. En effet, les dirigeants de l'entreprise se sont rendu compte du rôle important joué par la connaissance pour le futur de leurs organisations.

¹ DOMINIQUE Foray, op cit . p. 5

Chapitre II :

**Analyse théorique du phénomène de
départ volontaire des Knowledge
workers**

Introduction du chapitre II :

Le monde est en perpétuelle mutation, les marchés sont de plus en plus compétitifs et les entreprises cherchent constamment à améliorer leur performance et leur efficacité organisationnelle. Comme nous l'avons déjà signalé dans le chapitre précédent, les connaissances stratégiques de l'entreprise jouent un rôle important dans l'atteinte de la performance organisationnelle. Ces connaissances sont, en grande partie, tacites liées à la ressource humaine de l'entreprise. En effet, 80% des connaissances stratégiques, métiers et opérationnelles de l'entreprise résident dans les têtes des knowledge workers (connaissances tacites)

Les knowledge workers représentent une source d'avantages concurrentiels pour l'organisation. Ils peuvent apporter des idées sur l'optimisation des processus de travail et ainsi accroître le niveau de créativité de l'organisation. Sans la coopération active de ces derniers, tout projet organisationnel de l'entreprise serait voué à l'échec.

Le phénomène de départ volontaire constitue un enjeu majeur pour les entreprises du point de vue économique. Actuellement, nous assistons à une très forte mobilité externe des knowledge workers dans le monde pour des raisons socio-économiques ou autres.

Le départ volontaire des knowledge workers constitue un problème majeur pour les entreprises, et cela en raison des conséquences néfastes qu'il engendre en termes de coût ou encore en termes de performances organisationnelles.

Ce chapitre est consacré pour l'étude du phénomène de départ volontaire des knowledge workers. Il est organisé en deux sections, la première a pour objectif d'expliquer le phénomène de départ volontaire des knowledge workers à travers la théorie du comportement planifié qui constitue le cadre théorique de notre recherche et la deuxième est consacrée à l'analyse des modèles théoriques de départ volontaire, cette section va nous guider dans le choix de nos variables de recherche que nous allons tester sur le terrain.

Section1 : La théorie du comportement planifié : un cadre théorique de départ volontaire des knowledge workers.

Pour expliquer notre étude, nous avons besoin de nous appuyer sur un cadre théorique qui nous permet de comprendre le phénomène de départ volontaire des knowledge workers.

Pour ce faire, nous avons choisi la théorie du comportement planifié d'Azen (1991) qui explique l'origine des comportements humains, y compris le comportement de retrait des détenteurs de connaissances.

Avant de présenter la théorie du comportement planifié, nous jugeons primordiale d'étudier d'abord la notion de « knowledge workers »

1.Les knowledge workers.

L'entrée dans la nouvelle ère de management où la connaissance joue un rôle primordial, a nécessité profondément de rénover les pratiques managériales afin de pouvoir manager, en grande partie, les knowledge workers ou les travailleurs du savoir.

1.1 Knowledge Workers : une présentation élargie⁹⁰.

Jean-Pierre BOUCHEZ a expliqué, dans son ouvrage⁹¹, le concept « travailleurs du savoir » en effectuant une approche à double niveau ; au premier niveau, il a expliqué ce concept à travers leurs productions et usages du savoir et au second niveau à travers deux critères typologiques.

1.1.1 Les travailleurs du savoir comme producteurs et utilisateurs du savoir dans un univers marchand.

L'auteur a souligné la place centrale qu'occupe naturellement le savoir du point de vue de son utilisation, de sa création, ou de sa diffusion, d'une part, ainsi que de son insertion dans l'univers marchand, d'autre part.

1.1.1.1 Des personnes utilisant, créant et /ou diffusant du savoir en vue de son usage par des clients ou des usagers.

Les travailleurs du savoir sont définis « comme étant ceux dont les activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, sur la production, la

⁹⁰ Ce point constitue un résumé des travaux de J. pierre BOUCHEZ.

⁹¹ Jean- pierre BOUCHEZ, « manager les travailleurs du savoir », éd LIAISON, Paris, 2006, p.16.

capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir »⁹². Cette définition a été prolongée par l'auteur dans l'univers marchand où les travailleurs du savoir contribuent directement ou indirectement à commercialiser ce savoir en l'intégrant dans des produits et des services.

Jean-Pierre BOUCHEZ définit également les travailleurs du savoir comme la proportion importante de travailleurs utilisée par une organisation du savoir dans la fabrication, la création et la diffusion du savoir principalement à des clients ; ces savoirs s'articulent sous forme de produits ou de services.

1.1.1.2. Des personnes et des firmes qui se situent et se déploient dans le cadre d'un univers marchand.

Dans un univers marchand, les travailleurs du savoir peuvent être définis comme les travailleurs qui conçoivent et utilisent du savoir à des fins de commercialisation ; à titre d'exemple, les prestations de services intellectuels et de conseil, la presse, les médias, les activités de recherche et de développement dans la firme de haute technologie.

1.1.2 Les travailleurs du savoir au regard de critères typologiques.

Cette seconde approche va saisir le concept de travailleurs du savoir à travers deux critères typologiques : la nature de l'activité dominante et l'intensité de relation avec le client.

1.1.2.1 Le critère typologique lié à la nature dominante de l'activité.

Jean-Pierre BOUCHEZ a expliqué le concept « travailleurs du savoir » à travers deux champs différents. Il s'agit d'une part de l'INSEE⁹³ et du groupe des « cadres et professions intellectuelles supérieures » (CPIS) et d'autre part, de références à des auteurs et contributeurs issus de la littérature managériale et universitaire puis il a analysé la nature de l'activité dominante.

1.1.2.2 Du côté de l'INSEE, et de l'approche par les professions et catégories socioprofessionnelles : les « cadres et professions intellectuelles supérieures ».

L'INSEE a adopté en 2003 une nouvelle nomenclature tenant compte des transformations intervenues depuis vingt ans dans le monde de l'entreprise, elle a fait rentrer un certain nombre d'activités et professions dans le groupe des « cadres et professions

⁹² Jean- pierre BOUCHEZ, « le management invisible : autour des travailleurs du savoir », éd VUIBERT, Paris, 2008, p.6.

⁹³ INSEE : institut national de la statistique et des études économiques.

intellectuelles supérieures », ce groupe comporte en effet les professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information, des arts et des spectacles, les cadres administratifs et commerciaux, des cadres spécialistes de la formation et enfin les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise (activités d'études et R&D).

1.2 Les Knowledge Workers à travers la littérature:

Le concept Knowledge Workers est né dans un monde où la technologie est en constante évolution, où les changements surviennent rapidement et où les nouvelles connaissances voient constamment le jour, il est connu sous différentes appellations: les travailleurs de connaissance, travailleur de savoir, travailleurs d'entreprise de matière grise, travailleurs d'entreprise de connaissance. Ce concept est ambigu et difficile à cerner, de ce fait, et en se basant sur nos lectures, nous avons classé les différentes définitions données pour ce concept selon deux approches à savoir l'approche traditionnelle et l'approche récente.

1.2.1. L'approche traditionnelle:

Le concept Knowledge Workers a connu une évolution dans la littérature managériale depuis les années soixante.

1.2.1.1 Le concept "Knowledge Workers" dans les années soixante, soixante-dix :⁹⁴

Depuis les années soixante, les auteurs ont commencé à observer et à analyser le concept de Knowledge Workers ; parmi eux, l'économiste Fritz Machlup qui a eu l'honneur d'effectuer les premières investigations sur le travail du savoir, il souligne en 1962, dans son ouvrage intitulé « The production and distribution of Knowledge in the United States », l'importance de la croissance des activités liées à la production du savoir aux Etats Unis. Pour Machlup, les professions associées au savoir sont celles qui communiquent des connaissances existantes aux autres, il a distingué deux groupes de travailleurs du savoir. Le premier groupe contient les chercheurs scientifiques et le deuxième groupe rassemble non seulement les enseignants et d'autres qui communiquent des informations directement, mais aussi les dirigeants et les managers qui transmettent des informations indirectement à travers « a large supporting cast of Knowledge producing employees ».

⁹⁴ Jean-piere Bouchez, les nouveaux travailleurs du savoir : Knowledge Workers, édition d'organisation, Paris, 2004, Page 18.

Peter Druker, pour sa part, a utilisé le terme « travailleurs du savoir » dès 1959, dans un ouvrage intitulé « The land marks of tomorrow ». Druker est la deuxième personne à employer l'expression après Fritz Machlup.

Sans évoquer spécifiquement le terme de travailleurs du savoir, Daniel Bell fait apparaître dans son ouvrage intitulé « The coming of post industrial society » en 1973, l'importance croissante des contacts directs entre les personnes ainsi que l'importance de la production et l'échange des informations et des savoir, il insiste dans son travail sur l'interactivité, le savoir, la maîtrise de l'innovation et les nouvelles technologies.

1.2.1.2. Le concept «Knowledge Workers » durant les années quatre-vingt-dix :

A partir des années quatre-vingt-dix, le terme du travailleurs du savoir va s'imposer et se populariser progressivement, principalement avec les écrits de Drucker, Rifkin et Reich et d'autres chercheurs et journalistes, et cela dans le but de cerner le champ d'utilisation de ce terme.

Peter Drucker insistait sur la valeur de la connaissance depuis la publication de son ouvrage en 1993 intitulé « Post-capitalist society ». Pour lui, le savoir est la seule source qui compte vraiment, il confirme que les Knowledge Workers pour être productifs, doivent être considéré comme un capital dont il faut favoriser la croissance, alors que les économistes et la plupart des managers considèrent les travailleurs manuels comme un coût qui doit être contrôlé et réduit⁹⁵. Peter Drucker affirme que les Knowledge Workers constituent un potentiel de compétences et d'expériences et un patrimoine important, il affirme aussi que toutes les connaissances et les expériences détenues par le travailleur du savoir dépendent de lui et qu'il peut les transporter là où il se déplace.

Au départ, l'auteur se contentait de cerner le terme Knowledge Workers autour des techniciens chargés d'entretien d'ordinateurs, d'appareils de radiologie ou d'un réacteur d'avion, et des activités exigeant des connaissances approfondies, que ce soit la recherche génétique, l'astrophysique ou la mise en scène d'un opéra. Pour lui, les travailleur du savoir des services sont des chercheurs scientifiques et des cardiologues aux opérateurs de saisie⁹⁶. Dans un autre texte, il décrit les Knowledge Workers comme des personnes possédant d'importantes connaissances théoriques médecins, juristes, enseignants, ingénieurs, chimistes. Par la suite, l'auteur a fait une conception extensive et une projection dans le futur qui

⁹⁵ Jean Piere Bouchez op. cit. page 20.

⁹⁶ Drucker. P, Peter Drucker, On the profession of management, Havard Business School press, 1998, P.59.

consiste à voir la société à venir, une société fondée sur le savoir et les travailleurs du savoir comme un groupe dominant de cette société.

Robert Reich, ancien secrétaire d'Etat américain au travail sous l'ère du président Clinton, pour sa part, décrit en 1993, dans son ouvrage intitulé « The work of nation » trois catégories d'emploi, il nomme les employeurs de la dernière catégorie comme des « manipulateurs du symbole, ces manipulateurs ressemblent fortement à la catégorie des travailleurs du savoir, même s'il n'emploie pas directement ce terme, ils regroupent selon Reich, toutes les activités de « résolution de problèmes », d'identification de problèmes » et de « courtage stratégique »⁹⁷. Tels que les ingénieurs, les informaticiens, les avocats, les comptables créatifs, les consultants en management, les conseillers financiers ou fiscaux, les spécialistes en organisation, les publicitaires, les réalisateurs, les éditeurs et les professeurs d'université.

Quant à Jeremy Rifkin, président de la fondation on Economie Trends et auteur de nombreux best-sellers, il a évoqué dans son ouvrage « The end of the work » explicitement le terme de Knowledge Workers, qu'il qualifie de « manipulateurs d'abstraction » ou travailleurs du savoir super qualifiés, qui gèrent la nouvelle économie de l'information high-tech. Il a attiré l'attention des dirigeants à donner plus de valeurs et d'importance pour les détenteurs du savoir qu'il qualifie de créateurs de propriété intellectuelle.

L'approche traditionnelle se caractérise par l'apport des trois auteurs P. Drucker, R. Reich et J. Rifkin. P. Drucker qui ont cerné les catégories appartenant au groupe de Knowledge Workers en négligeant quelques professions. Quant à R. Reich et J. Rifkin, leurs apports sont très proches, ils ont offert une perspective plus riche notamment en intégrant l'articulation entre la définition de ce concept avec les compétences détenues par les travailleurs du savoir.

1.2.2. L'approche récente :

Après l'analyse faite pour les Knowledge Workers par les auteurs déjà cités dans l'approche traditionnelle, vient une autre approche que nous avons caractérisée de récente. Cette dernière contient deux analyses, une analyse faite par certains contributeurs récents et une autre faite par L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques).

⁹⁷ Jean Piere Bouchez, Manager les travailleurs du savoir, édition liaison, Paris, 2006, page 25.

1.2.2.1. Les Knowledge Workers : L'analyse des contributeurs récents :⁹⁸

Un groupe de chercheurs en majorité anglo-saxon s'est penché vers l'analyse des Knowledge Workers à travers leurs caractéristiques distinctives à savoir, un haut niveau d'éducation, des compétences spécialisées, combinées avec la capacité à identifier et à résoudre des problèmes.

Parmi ces chercheurs, nous citons Bent Elkjaer qui a fait une étude exhaustive sur la base d'une analyse dans la littérature, il considère que le travail du savoir est lié aux activités relatives à la résolution des problèmes. Quant à Rosabeth Moss Kanter, il explique que les Knowledge Workers sont à l'avant-garde d'un nouveau style de travail non mesurable et que leur management se traduit par des pratiques de coaching et d'encouragement.

D'autres universitaires expliquent le terme Knowledge Workers par des activités qui se caractérisent par l'importance du savoir théorique, la créativité et le recours à des compétences analytiques et sociales.

Un autre groupe de chercheurs insiste sur la nécessité de créer des conditions favorables pour gérer les Knowledge Workers. Parmi les principes de ce groupe nous citons la souplesse et la flexibilité des structures de travail (Rosabeth Moss Kanter, 1998), l'environnement apprenant, le benchmarking (Brian T.Schea 1998) et les conditions de travail (Mc Dade & Mc Kenzie 2002).

Et enfin, un dernier groupe de chercheurs s'est penché sur la question du marché et l'emploi, de ce fait deux tendances se dégagent, le premier privilège la posture autonome et mobile des Knowledge Workers. Pour elle, les travailleurs du savoir, en tant que nouveau groupe d'expert adoptent une stratégie de pouvoir afin de construire et maintenir leur statut (Reed M.I. 1996).

Quant à la deuxième, elle considère que l'organisation et les travailleurs du savoir peuvent avoir intérêt à combiner leur relation, elle insiste sur l'interdépendance entre Knowledge Workers et l'organisation ainsi que sur les pistes permettant aux entreprises de favoriser et de contrôler l'autonomie de ces travailleurs (May, Korczynski & Frenkel, 2002).

⁹⁸ Jean Piere Bouchez, Les nouveaux travailleurs du savoir, op. cit ; page 27.

1.2.2.2 Les Knowledge Workers : l'approche par les catégories socioprofessionnelles : « les cadres et les professions intellectuelles supérieures » (CPIS) :

INSEE a adopté une approche par les catégories socioprofessionnelles : « les cadres et professions intellectuelles supérieures » qui se base sur la nomenclature de 2003 et les transformations intervenues dans le monde de l'entreprise depuis vingt ans. Cette approche a pour objectif d'affiner le groupe des cadres et professions intellectuelles supérieures, créés hors de la nomenclature de 1982.

Pour l'INSEE, les travailleurs du savoir, plus exactement le groupe « des cadres et professions intellectuelles supérieures » comporte plusieurs catégories, à savoir, les professions libérales, les cadres de la fonction publique, les professeurs et professions scientifiques, les professions de l'information, les arts et les spectacles, les cadres administratifs et les commerciaux d'entreprise et enfin les ingénieurs et les cadres techniques d'entreprise.

En se basant sur les principes de la nomenclature de 2004, Jean Pierre Bouchez a opéré un retraitement et un regroupement des professions autour de cinq formes d'activités comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 7 : Forme d'activités et professions associées aux travailleurs du savoir.

| Forme d'activités | Profession (exemple issus de la CPIS). |
|---|---|
| Traitement de données chiffrées | Expert comptable (métier du chiffre). |
| Offre de prestation dans d'autres champs du conseil | Conseiller en relation humaine, informaticien, conseil. |
| Diffusion de l'information et du savoir. | Journaliste formateur (implicitement). |
| Vente d'idées et de concepts. | Architecte, ingénieurs d'étude, ingénieur R & D. |
| Résolution de problèmes. | Justice d'entreprise, avocat. |

Source : Jean Pierre Bouchez « De la clarification d'un concept flou : le cas des travailleurs et des professionnels du savoir », revue gestion 2000, N°06, 2006, pp. 79-101.

1.2.3 Notre approche pour la notion de knowledge workers

D'après le survol théorique que nous avons mené sur la notion de Knowledge Workers, nous pouvons conclure que cette population concerne tous les employés qui ont acquis un

haut niveau de formation (études supérieures), qui exploitent et qui manipulent des connaissances explicites ainsi que des connaissances tacites dans leurs postes d'emploi.

En se basant sur cette approche, nous pouvons définir notre population mère et cibler notre échantillonnage.

1.3 Les travailleurs classiques et les knowledge workers.

Avec l'instauration du KM au sein de l'entreprise, un nouveau type de travailleurs a émergé : ce sont les travailleurs du savoir. Leur caractéristique principale est que la valeur ajoutée dans l'entreprise tient de plus en plus à leur propre contribution au « capital intellectuel », à la capacité d'innovation et à la capacité à développer des compétences, à les partager et à en faire profiter l'ensemble de l'organisation ; ce qui remplace les éléments anciens des salariés classiques : fidélité, obéissance, respect de la hiérarchie...

Les knowledge workers ont besoin de se sentir autonomes et responsables. La notion d'autonomie est fondamentale pour la mise en œuvre du KM, car la capacité à émettre des idées est fortement reliée à l'autonomie. La responsabilisation des knowledge workers est l'une des conditions nécessaires au partage de leurs connaissances, ce qui implique aux managers d'encourager ces travailleurs à prendre la responsabilité de partager en leur faisant comprendre que tout le monde a droit à l'erreur et que tout échec ne sera jamais sanctionné.

L'apprentissage permanent au sein de l'entreprise est l'une des conditions principales du travail et de l'évolution des knowledge workers en leur offrant des occasions d'apprendre dans le travail. Pour apprendre, il est nécessaire de disposer de certaines conditions :

- Avoir la possibilité de faire des choses « nouvelles » ;
- Avoir la possibilité de se faire aider, d'accéder aux connaissances nécessaires à l'activité ;
- Disposer des points d'appui comme les compétences existantes, qui peuvent être réinvesties dans la nouvelle activité.
- Disposer du temps pour formaliser, partager les connaissances ;

Le management des knowledge workers ne se fait pas de la même façon que celui des travailleurs classiques, il repose essentiellement sur la mise en place de conditions adéquates pour le développement des compétences des personnes.

Le management des deux types de travailleurs est résumé dans le tableau suivant :

Tableau n° 8 : Comparaison entre le type de management des travailleurs du savoir et les travailleurs classiques

| Population | Type de management | Problèmes clés de management | Acte de management | mobilité |
|-------------------|--------------------|---|--|------------------------|
| Knowledge workers | Formatif | Faire émerger la créativité ; Faire apprendre et progresser. | Entretien, accompagnement, développement des compétences | Horizontale, fréquente |
| Classique | Directif | Contrôler le travail | Contrôle horaire. Productivité... | Verticale rare |

Source : Claire BEYOU, 2003, op.cit, p.116.

1.4. Le rôle du manager dans le travail d'équipe des knowledge workers.

La nature du travail des knowledge workers (le partage de connaissances) impose un travail collaboratif au sein d'une équipe accompagnée par un manager qui veille à la réussite de leur tâche à travers les quatre activités suivantes :

- Transmettre la vision ;
- Encourager le partage de connaissances ;
- Favoriser le développement des compétences ;
- Apprécier et encourager différemment.

1.4.1 Transmettre la vision :

La transmission de la vision de l'entreprise consiste à élargir le champ de compréhension des collaborateurs et rendre plus concrets les enjeux du KM en les déclinant dans sa propre équipe, dans son propre contexte professionnel. Il s'agit d'aider les knowledge workers à comprendre les raisons de mise en place du KM : enjeux concurrentiels, nouveaux marchés, nécessité de capitalisation, à comprendre aussi : à quoi son équipe est-elle concernée par ces enjeux ? Comment cela se manifeste-il concrètement ? Quelles sont les lacunes en matière de gestion de connaissances ? Comment les démarches mises en œuvre peuvent-elles améliorer le fonctionnement en local ?

1.4.2 Encourager le partage de connaissances.

Le premier problème rencontré presque par toutes les entreprises, lors de la mise en pratique du KM, est le manque de temps consacré au partage de connaissances. Ce problème est dû à la pression de l'activité qui ne permet pas de réaliser comme prévu les nouvelles

activités de partage, de transfert ou de formalisation. C'est au manager de veiller sur cette tâche en organisant le temps nécessaire à ces actions, et ainsi permettre aux salariés de travailler en binôme pour transférer des connaissances, encourager chacun de faire part de ses propres expériences et surtout être à l'écoute des collaborateurs pour pouvoir les mettre en relation.

1.4.3 Favoriser le développement de compétences.

Les compétences se développent à travers la pratique. La tâche du manager consiste à attribuer les missions au cours desquelles chacun pourra développer des compétences.

1.4.4 Apprécier et encourager différemment.

Le manager ne doit pas uniquement évaluer les collaborateurs sur la base des résultats obtenus, mais il faut développer et élargir ses techniques d'appréciation.

1.5 La formation : une nécessité pour les knowledge workers.

La réussite d'un projet KM nécessite un processus d'accompagnement du changement qui se déroule au sein de l'entreprise. La formation, qui fait partie intégrante de ce processus, constitue un support essentiel pour le développement des connaissances (explicites et tacites) du knowledge worker. En général, elle est centrée sur les méthodes et les outils nouveaux, mais elle doit au préalable prendre conscience du sens du projet. Cette vision ne doit pas être imposée, mais elle doit être construite ensemble : « la formation de KM ne se réduit pas à un exposé de cinquante diapos en deux heures présentant tous les bénéfices attendus ! L'utilisation de la méthode « active » et surtout la réflexion sur son propre travail, son équipe, ses outils, les risques... génèrent des résultats bien plus efficaces »⁹⁹. Cette formation touche chaque travailleur du savoir et particulièrement les managers qui doivent acquérir des connaissances sur l'organisation de son équipe, sur le partage des responsabilités et surtout sur les actions mises en œuvre pour suivre, favoriser et encourager chacun d'eux.

1.6 Le formateur et les knowledge workers.

Le formateur joue un rôle très important dans une démarche KM ; sa tâche ne doit pas s'appuyer sur la diffusion de connaissances explicites, mais il doit aussi faire circuler les connaissances tacites. Le formateur joue un double rôle dans l'entreprise, il est un « cogniticien » et un médiateur de connaissances.

⁹⁹ Claire BEYOU, op. cite, p.151.

Le formateur est un cogniticien parce qu'il a une mission de formaliser et de capitaliser l'essentiel de l'expertise des travailleurs qui quittent l'entreprise en raison de départs en retraite ; par la suite, il va transférer ces connaissances formalisées à ceux qui vont remplacer ces retraités. Cette tâche est très délicate. L'expert se trouve toujours devant des difficultés lors de la formalisation de ses connaissances :

- Comment identifier, mettre « à plat », expliquer ses connaissances ?
- Comment transférer efficacement ? c'est-à-dire accélérer le processus d'acquisition, d'apprentissage qui, dans le cas de l'expert, a mis plusieurs années à se construire.

Le formateur est un médiateur dans le sens où il est recentré sur une attitude de facilitateur et non de « distributeur » du savoir dans le but de faciliter le partage de connaissances, à même de permettre à chacun d'approfondir ses points de vue et de les expliciter.

1.7 Les knowledge workers : nouveaux métiers

L'intérêt porté à la connaissance au sein d'une entreprise nécessite une évolution et surtout une redistribution des missions et des responsabilités de chaque acteur de cette entreprise. Dans ce point, nous allons exposer les métiers nécessaires à une démarche de gestion des connaissances.

1.7.1- Le CKO (chief knowledge officer).

L'intégration des NTIC comme outil de travail au sein d'une entreprise entraîne des modifications en profondeur dans le mode de travail, ce qui nécessite un Homme compétent susceptible de conduire ce changement. Cet Homme doit être dynamique, enthousiaste, curieux, ayant une conviction forte des bénéfices que la démarche KM peut apporter, ayant de grandes ambitions pour sa compagnie. Il doit être un peu âgé, entre quarante et cinquante ans, et doté d'une expérience du changement des ressources humaines et des organisations. Pour définir le CKO idéal, les auteurs proposent un profil basé sur quatre qualités principales : entrepreneur, consultant, environnementaliste, technologue¹⁰⁰

1.7.2 Le CKO entrepreneur.

Le CKO doit être motivé par l'idée de développer et de créer quelque chose de nouveau ; il ne doit pas se soucier des risques qu'il encourt à prendre un job nouveau et

¹⁰⁰ Jean- Yves PRAX, op.cit. p.192.

incertain. Les CKOs sont capables de conduire un projet à travers les aléas, les résistances et inerties, les oppositions.

1.7.3- Un CKO consultant.

Le CKO doit être capable d'écouter les idées nouvelles et les vues différentes, stimuler les discussions et nourrir le développement des flux de connaissances. Le CKO n'a pas de réel pouvoir opérationnel ou hiérarchique ; il doit donc opérer par la persuasion, le consensus et l'exemplarité ; il doit avoir une vision très précise du modèle professionnel de l'entreprise ; il doit aussi distinguer quelles sont les compétences clés qui peuvent apporter de la valeur.

1.7.4 Un CKO technologue.

Le CKO doit avoir une connaissance assez affirmée des technologies mises en œuvre pour explorer, capturer, stocker, échanger la connaissance à travers l'organisation. Il devra travailler étroitement avec la direction des systèmes d'information. Sa connaissance n'est pas technique, mais il s'approprie les usages qui peuvent être faits des différentes technologies.

1.7.5 Un CKO environnementaliste.

Le CKO a pour objectif de créer un environnement professionnel qui facilite le dialogue, à la fois à travers des réunions formelles et aussi par la mise en place des centres de documentation et de formation et aussi par des voyages d'études. Le terme environnementaliste se réfère à l'ingénierie sociale, c'est-à-dire à la capacité à amener différentes communautés, séparées par leur métier, leur position hiérarchique ou leur situation géographique à coopérer.

1.7.6 Le knowledge manager.

Le knowledge manager est susceptible de manager le processus global de création de connaissances au niveau de la division. Il a les responsabilités suivantes :

- L'articulation des concepts fondamentaux représentant ce que la firme voudrait être.
- L'établissement d'une vision d'entreprise et sa diffusion ;
- La mise en place de standards d'évaluation et de justification de la connaissance créée.

1.7.7 L'intermédiaireur (un broker).

L'intermédiaireur ou le broker a pour fonction de séparer les rôles du producteur de connaissances dans le but de coordonner et d'animer les différentes composantes d'un système distribué d'information et de communication sans pour autant contrôler les acteurs,

les données, les traitements et la présentation. Une fonction intermédiaire permet de détecter les attentes tacites et de les mettre en relation avec une offre potentielle. Le broker joue le rôle de médiateur entre « ce qui devrait être » et « ce qui est » ; il est un animateur de la socialisation et de la combinaison de connaissances aux différents échelons. Le broker se caractérise par plusieurs qualités à savoir, la capacité de coordination et de management de projet, la qualité de communication pour encourager et stimuler le dialogue entre les membres de son équipe, la capacité de visionner l'action future en fonction de l'expérience passée et bien d'autres.

1.7.8 L'expert.

L'expert génère, accumule à la fois des connaissances tacites et des connaissances explicites sur une base quotidienne et dans l'action. Il est en forte interaction avec le monde extérieur et peut obtenir les dernières informations sur les marchés, les concurrents, les technologies. L'expert doit présenter les qualités suivantes :

- Expertise reconnue par tous les collaborateurs ;
- Honnêteté intellectuelle élevée ;
- Fort sens de la pédagogie ;
- Large palette d'expérience autant interne qu'externe ;
- Maîtrise de dialogue avec le client et les collègues.

2. Le départ volontaire des knowledge workers: cadre théorique.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons choisi d'adopter la théorie du comportement planifié que nous jugeons très utile à la compréhension du processus de départ volontaire des knowledges workers. Cette théorie permet de comprendre l'origine de l'intention de quitter et des comportements de retrait des détenteurs des connaissances de l'entreprise.

Plusieurs approches théoriques soutiennent que le comportement des individus est une conséquence directe des processus de prise de décision, c'est-à-dire que l'individu constitue un acteur détenant la capacité de régler lui-même certains événements.

La théorie du comportement planifiée (Azen, (1985, 1988)), se présente comme théorie qui a pu prévoir et à expliquer les comportements humains dans des contextes spécifiques, elle est venue pour compléter la théorie de l'action raisonnée d'Azen et Fishbein

(1980),¹⁰¹ qui soulignent les rôles de l'attitude et de la norme subjective envers un comportement concret.

2.1 La théorie du comportement planifié : concepts clés :

Dans ce point, nous allons étudier les trois concepts clés de la théorie du comportement planifié, à savoir l'attitude, le comportement et l'intention comportementale.

2.1.1 L'attitude :

Le concept d'attitude est un concept central en psychologie sociale, il constitue un sujet qui intéresse les auteurs et les chercheurs en sciences sociales. En effet, le nombre d'articles, de livres et de thèses qui lui ont été consacrés a atteint environ 50.000 (Vesser & Cooper, 2007). La définition la plus simple de l'attitude renvoie à une évaluation d'un objet de notre environnement social et physique. L'être humain possède des attitudes sur des choses abstraites ou concrètes, sur des individus ou encore sur des catégories d'objets. Toutes ces attitudes constituent la base de tous les jugements que nous apportons au quotidien.

Eagly et Chakers (1993) proposent une définition générale de l'attitude : « L'attitude est une tendance psychologique exprimée en évaluant une entité particulière avec un certain degré de faveur »¹⁰². Cette définition a été reprise par plusieurs auteurs (Albarrain, Johnson & Zanna, 2005 ; Bonner & Wamke, 2002, 2009 ; Crano & Prishin, 2006, 2008 ; Erb & Bohmer, 2007 ; Fazio & Petty, 2008 ; Forgos, Cooper & Crano, 2010...

Certains auteurs considèrent que l'attitude relève de la mémoire à long terme, elle ne se produit que lors de la rencontre avec l'objet d'attitude, ce que nous permet de dire que cette dernière est stockée ou emmagasinée en mémoire (Fazio, 2007 ; Petty, Brinol & de Marée, 2007), cependant que d'autres auteurs considèrent que les attitudes dépendent du contexte et de l'information dont les individus disposent à un moment donné (Courey & Smith 2007, Gawronski & Bodenhausen, 2006, 2007).

Il existe une troisième catégorie d'auteurs qui proposent de combiner les deux approches précédemment citées en une seule plus générale, c'est celle de la force d'attitude (Petty & Krosnick, 1995).

¹⁰¹ Claude Chabrol-Mirana Radu : Psychologie de la communication et persuasion : théorie et application, éd de boeck, Paris, 2008, p164.

¹⁰² Pauret Begne et olivier Descrichard, Traité de la psychologie sociale, la science des interactions, édition de book, Paris, 2013, page 213.

Une attitude forte se caractérise par une stabilité de résistance à l'influence et d'impact à la fois sur le traitement de l'information et sur les comportements, donc une attitude forte est stable dans le temps quelles que soient les situations, par contre une attitude faible dépend du contexte.

Une attitude forte possède trois dimensions¹⁰³, à savoir l'accessibilité de l'attitude, l'importance de l'attitude et la certitude de l'attitude.

- **L'accessibilité de l'attitude :** Elle est mesurée à l'aide de la vitesse de réponse que prend un objet pour provoquer une évaluation favorable ou défavorable.
- **L'importance de l'attitude :** Elle est mesurée en demandant aux individus si l'objet d'attitude est important pour eux.
- **La certitude de l'attitude :** Elle renvoie à la confiance dans la validité ou la justesse de l'attitude.

2.1.2 L'intention comportementale :

La majorité des chercheurs, qui tentent d'expliquer le comportement humain, utilise l'intention comme un meilleur prédicteur. A titre d'exemple nous citons Azen, 1991 ; Bagazzi, 1992 ; Fishbein et Azen, 1995 ; Gerrard et Gibbon, 1995 ; Triandés, 1977.

L'existence d'une intention comportementale chez un individu signifie que ce dernier a une envie de faire ce comportement au moins 1%. Si une personne a une intention de concrétiser un comportement cela, signifie qu'il y a une forte probabilité qu'il le fasse.

Les théories les plus utilisées pour prédire l'intention comportementale sont la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Azen, 1975) et la théorie du comportement planifié (Azen, 1985). L'intention comportementale est définie par Azen comme l'effort qu'un individu est prêt à fournir pour parvenir à son but ou comme un plan comportemental qui permet d'atteindre un but comportemental.

2.1.3 Le Comportement :

Le terme comportement est utilisé en psychologie pour désigner un ensemble de réactions observables chez un individu placé dans son milieu de vie et dans des circonstances données. Azen définit le comportement dans sa théorie du comportement planifié comme la réponse observable d'un individu dans une situation donnée à l'égard de la cible donnée, il explique que le comportement est précédé par l'intention comportementale et par le contrôle perçu.

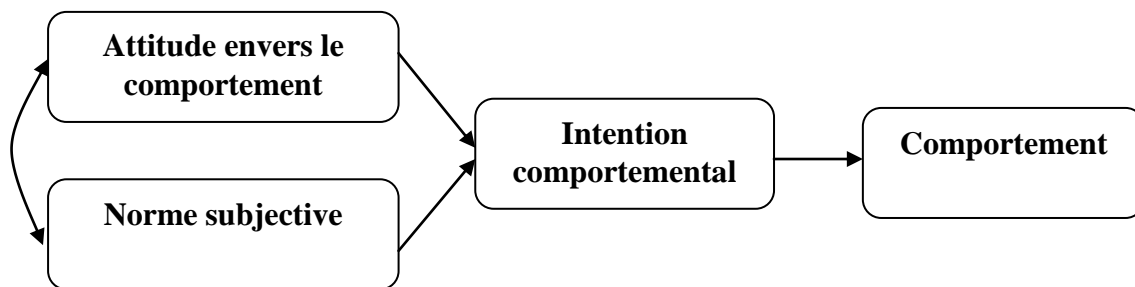
¹⁰³ Lauret Begne et Olivier ; Descrichard, Op.cit, page 224.

2.2 La théorie de l'action raisonnée :

Comme nous l'avons déjà signalé, la théorie du comportement planifié d'Azen trouve ses origines dans la théorie de l'action raisonnée d'Azen et Fischein (1980). De ce fait, nous jugeons primordial de présenter d'abord la théorie de l'action raisonnée avant celle du comportement planifié.

La théorie de l'action raisonnée considère qu'à l'origine de tout comportement, il y a une intention comportementale qui est déterminée par l'attitude envers le comportement et la norme subjective, comme le montre la figure suivante :

Figure n° 10: Représentation schématique du modèle de l'action raisonnée (Fishbein et Azen 1975)



Source : François DONGIA, Comment persuader les automobilistes à respecter les limitations de vitesse, thèse de doctorat, université de Nancy II, Juin 2009, p30.

Selon cette théorie, le premier déterminant de l'intention comportementale est l'attitude à l'égard du comportement, elle a été définie par Azen et Fischein comme les sentiments favorables ou défavorables d'une personne à l'égard d'un comportement, la croyance est un concept cognitif utilisé par ses deux auteurs pour l'association entre un objet et certains attributs...le deuxième déterminant de l'intention comportementale est la norme subjective, elle a été définie par ces deux auteurs comme les croyances normatives d'un individu et par sa motivation à se plier aux normes.

La théorie de l'action raisonnée considère les deux facteurs déjà cité (l'attitude et la norme subjective) comme les seuls facteurs qui peuvent influencer directement sur le comportement et tous les autres facteurs influencent indirectement sur ce dernier et cela en influençant l'attitude envers le comportement ou la norme subjective.

2.3 Les limites de la théorie de l'action raisonnée :

La théorie de l'action raisonnée a été largement appliquée dans la prédiction de différents comportements.

En 1988, les chercheurs Shéppard et Al ont démontré dans leur étude¹⁰⁴ que l'application de la théorie de l'action raisonnée devenait problématique dans les cas des comportements qui ne sont pas totalement sous le contrôle de la volonté de l'être humain. Ils ont souligné dans leur recherche deux facteurs limitant la validité de cette dernière, à savoir :

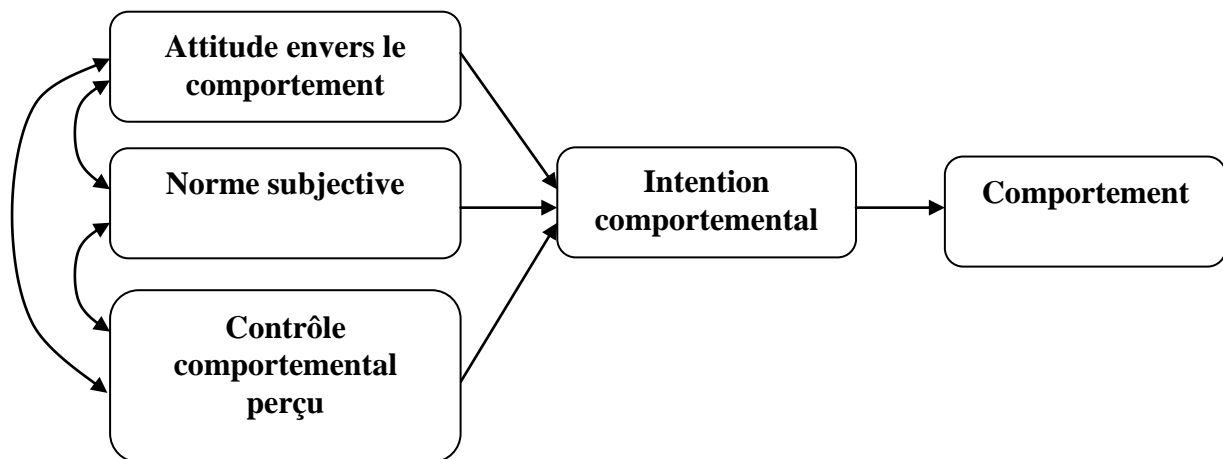
- Le comportement humain n'est pas déterminé uniquement par son intention de le faire.
- La théorie de l'action raisonnée ne prend en compte que les conséquences d'un échec d'exécution du comportement.

Pour corriger les lacunes de la théorie de l'action raisonnée, Azen¹⁰⁵ a décidé de revoir sa théorie et l'élargir en intégrant une nouvelle composante, il s'agit du contrôle comportemental perçu qui signifie la confiance d'un individu dans sa capacité de mener l'action. Azen a donné le nom de «La théorie de comportement planifié » pour sa nouvelle théorie.

2.4 La théorie du comportement planifié (Azen, 1991) :

Comme la théorie de l'action raisonnée, la théorie du comportement planifié confère au concept d'intention comportementale et d'attitude à l'égard du comportement une place centrale dans la prédiction et l'explication d'un comportement humain. La théorie du comportement planifié comprend un nouveau facteur visant à prédire un comportement, c'est le « contrôle comportemental » comme le montre la figure suivante :

Figure n° 11: Représentation schématique du modèle du comportement planifié (Azen, 1991)



Source: Azen I, The theory of planned behavior, organisational behavior and human decision processes, n°50, 1991, pages 179-211.

¹⁰⁴ Shéppard BH, Hartwik J, Warshaw PR, The théorie of reasoned action : a meta-analysis of past research with recommendation for modification and future reserch, Journal of consommer Research, n°15, 1988, pp.325-343

¹⁰⁵ Azen I, Madden TJ, Prediction of goal directed behavior: attitude, intention, and received behavioral control, Journal of experimental social psychology, n°22, 1986, pp.453-474.

Le contrôle comportemental perçu désigne la facilité ou la difficulté perçue, visionnée, de la réalisation du comportement, c'est-à-dire l'évolution que fait une personne de la difficulté ou de la facilité de la mise en œuvre d'un comportement.

Le contrôle comportemental perçu est le résultat d'un ensemble de facteurs internes et externes, les facteurs internes correspondent aux croyances détenues par un individu et les facteurs externes renvoient aux facteurs externes à l'individu pouvant influencer la performance d'un comportement, telle que la présence d'opportunité et de ressources nécessaires.

Selon la théorie du comportement planifié, pour être effectif, le comportement humain doit être planifié selon trois types de facteurs (antécédents) à savoir les attitudes par rapport aux comportements, les normes sociales, l'auto-efficacité

2.4.1 Attitudes par rapport aux comportements :

Les attitudes par rapport aux comportements dépendent des croyances relatives à l'impact du comportement en termes de conséquences positives ou négatives, c'est l'ensemble des jugements sur la désirabilité du comportement et de ses conséquences.

2.4.2 Normes sociales :

Les normes sociales correspondent à la perception de l'opinion sur le comportement visé (pression des collègues, souhait des amis, de la famille....) ces perceptions sont moins pertinentes chez les personnes qui ont un fort lien de contrôle interne et aussi chez ceux qui ont une forte orientation à l'action

2.4.3 L'auto-efficacité :

L'auto-efficacité renvoie aux croyances d'un individu en ses capacités à réussir le comportement visé.

Plusieurs chercheurs, notamment Azen, ont jugé que la théorie du comportement planifié est plus efficace que la théorie de l'action raisonnée pour prédire l'intention comportementale.

2.5 Articulation entre la théorie du comportement planifié et départ volontaire :

La théorie du comportement planifié a largement été mobilisée pour tenter d'expliquer l'apparition de différents comportements humains à travers l'intention comportementale comme prédicteur de ces comportements.

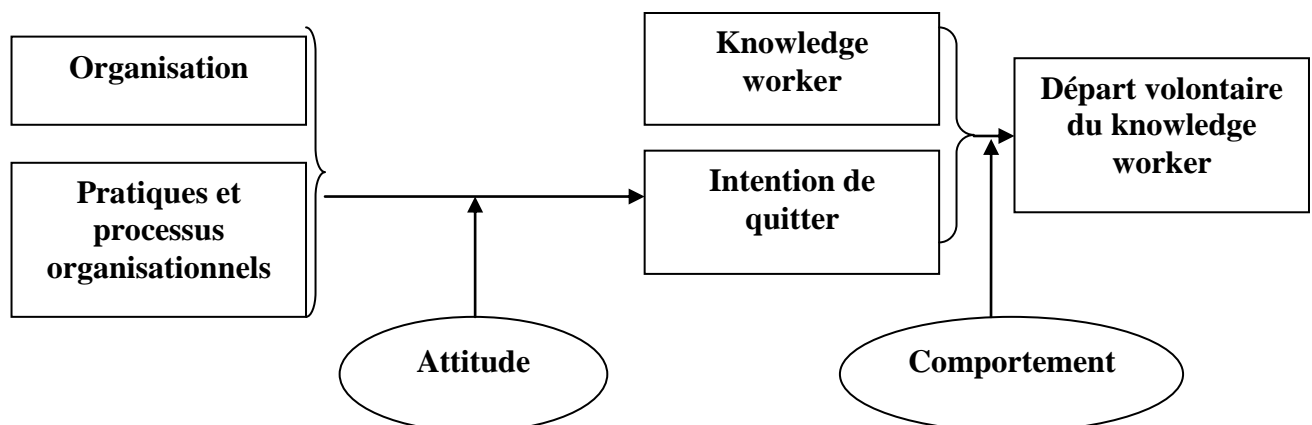
Dans ce point, nous allons essayer de projeter la théorie du comportement planifié sur notre sujet de recherche (Départ volontaire des Knowledge Workers).

2.5.1 Les composants de la théorie du comportement planifié appliqué au cas de départ volontaire des Knowledge Workers :

2.5.1.1 L'attitude :

Selon Azen, la composante principale de la théorie du comportement planifié est l'attitude, c'est-à-dire que l'intention comportementale ne peut être née chez l'individu sans l'existence d'une attitude qui le détermine. Dans le cas du départ volontaire, le comportement de retrait du knowledge worker dépend en première position de son attitude vis-à-vis de son travail et vis-à-vis de son organisation. A titre d'exemple, nous pouvons citer la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle l'engagement dans le travail...etc. comme le montre la figure suivante :

Figure n° 12 : L'attitude comme antécédent de l'intention de quitter.



Source : Fait par nous même à partir de nos lectures.

Si nous prenons la variable satisfaction au travail, le sentiment ou l'attitude de satisfaction du knowledge worker peut être favorable comme elle peut être défavorable. Dans le premier cas ou le knowledge worker est satisfait dans son travail, l'intention de quitter son organisation diminue voire inexistante chez ce dernier mais dans le cas inverse où le knowledge workers ne serait pas satisfait dans son travail, son intention de quitter augmente.

2.5.2.2 Les normes subjectives :

D'après Azen, le deuxième déterminant de l'intention comportemental est les normes subjectives, ces normes peuvent favoriser la naissance de l'intention de quitter l'entreprise chez le knowledge worker, elles renvoient à l'ensemble des croyances détenues par ce dernier et aussi à l'influence de l'environnement social, telle que l'opinion des amis, des proches. C'est-à-dire un knowledge worker peut avoir une intention de quitter son entreprise mais qu'il

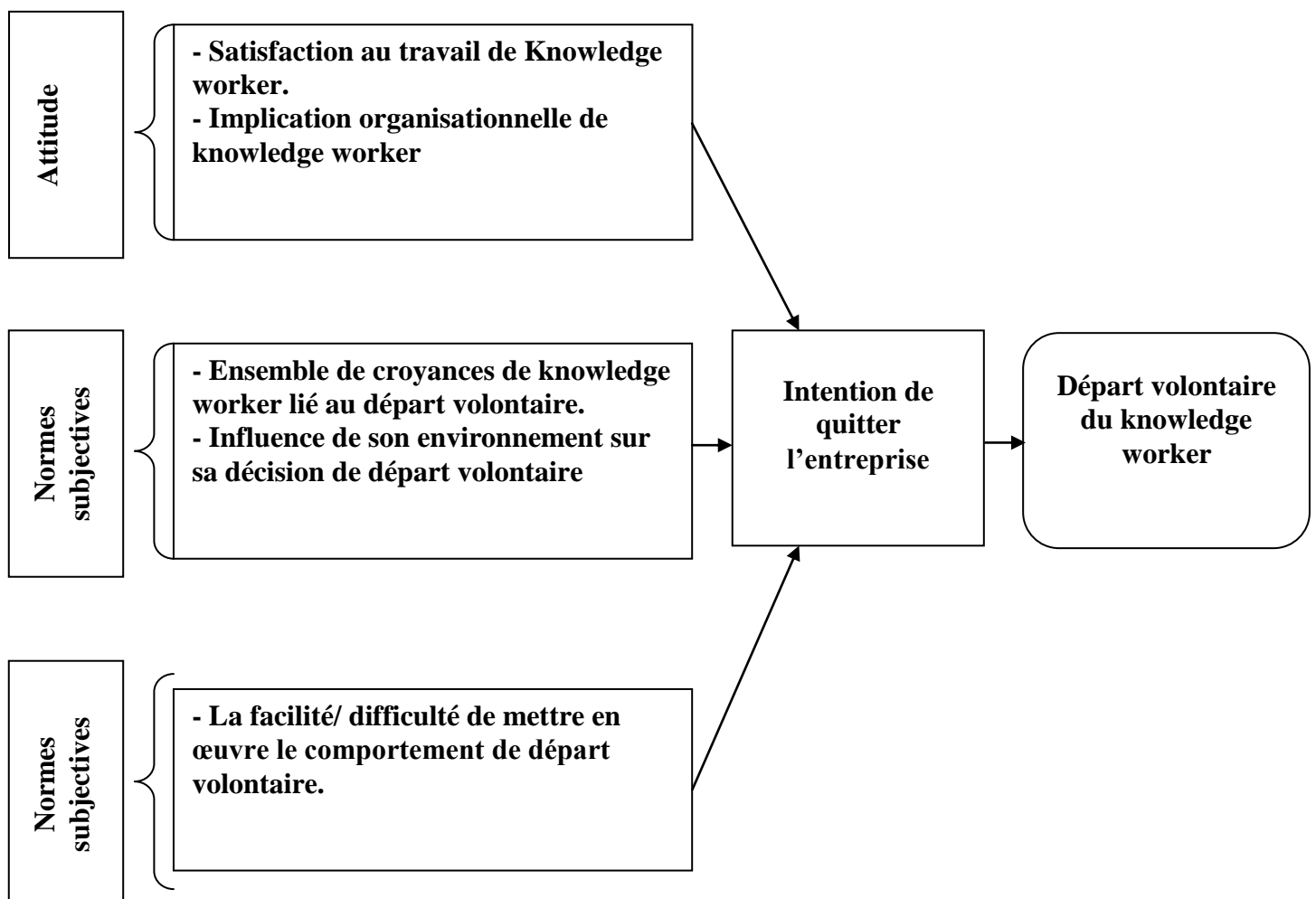
n'a pas encore concrétisée. Cette intention peut se transformer en action avec la pression d'un proche, tels que les parents, le conjoint...

2.5.2.3 Le contrôle comportemental perçu :

Désigne la facilité ou la difficulté perçue par le knowledge worker vis-à-vis de son départ volontaire, c'est-à-dire que ce dernier va étudier d'abord les conséquences de son comportement en tenant compte d'un ensemble de facteurs telle que la présence d'une autre opportunité de travail...etc.

La figure suivante permet de montrer l'apport de la théorie du comportement planifié avec le départ volontaire des knowledges workers.

Figure n° 13: L'apport de la théorie du comportement planifié avec le cas de départ volontaire des knowledges workers.



Source : Fait par nous-même à partir de nos lectures

Section2 : Analyse des modèles théoriques de départ volontaire.

Cette section constitue un cadre théorique pour les départs volontaires plus précisément pour la décision de départ des Knowledge Workers. En effet, en premier lieu, nous essayons d'étudier les formes de départ des knowledge workers qui peuvent exister dans une entreprise et en deuxième, lieu nous allons présenter puis analyser les modèles théoriques de départ volontaire.

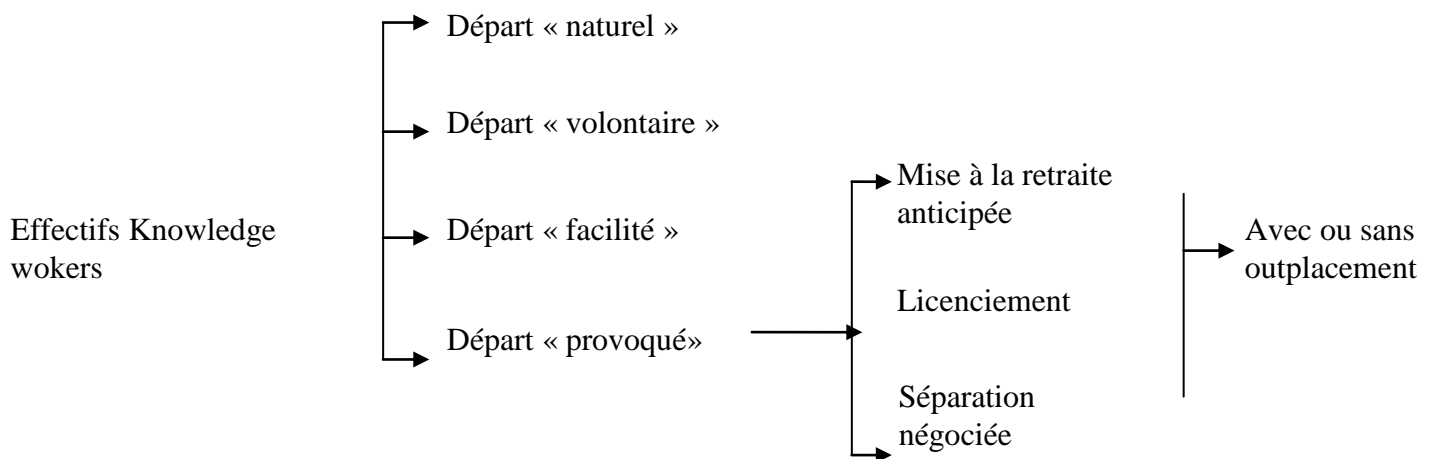
1. Le départ des knowledge workers.

Le départ du personnel communément appelé « turnover » en anglais, signifie le fait qu'un employé quitte son organisation, l'action de quitter peut être volontaire due à une décision prise par l'employé ou involontaire due à des forces majeures qui sortent de la volonté de l'employé.

1.2 Les formes de départ des Knowledge wokers :

Pour présenter les formes de départs des Knowledge wokers qui peuvent exister dans une entreprise, nous avons choisi la typologie présentée par François Dany et Yves- Frederic Livian, que nous avons adaptée à notre contexte de recherche. Selon ces auteurs, il existe quatre formes de départ, à savoir les départs naturels, départ facilité, départ volontaire et départ provoqué comme le montre la figure suivante :

Figure n° 14: les formes de départ de Knowledge wokers :



Source : François Dany et Yves –Frederic Livian, La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, édition Vuibert, Paris, p.162 (Adoptée à notre travail de recherche).

1.2.1 Les départs naturels :

Les départs naturels contiennent à la fois des départs prévus et des départs imprévus. Les départs prévus sont inscrits dans le cadre de la retraite c'est-à-dire dès que le travailleur de connaissance a atteint l'âge de retraite, il quitte son poste automatiquement, par contre les départs imprévus sortent de la volonté de l'employé et de l'employeur. Nous citons l'exemple des accidents de travail ou encore les cas de décès.

1.2.2 Les départs volontaires :

Le départ volontaire signifie la décision d'un travailleur de connaissance de quitter son organisation, cette décision dépend de son « intention de quitter » qui constitue un antécédent très important de l'acte de départ volontaire.

L'intention de quitter a été abondamment étudiée par Mobley 1977, Price, 1977 ; Lee & Michel, 1994, Vandanbergle ; 2008 et autres pour expliquer le phénomène de départ volontaire. Ces derniers ont défini ce phénomène comme étant l'intention chez un employé, de mettre fin de façon volontaire à une relation d'emploi avec une organisation (Price, 1977) ou encore une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social, à l'initiative exclusive du salarié (Colle ,2006).

1.2.3 Les départs facilités :

Le départ facilité renvoie au départ d'un Knowledge Worker pour créer son emploi ou sa propre entreprise par essaimage, c'est-à-dire à l'aide ou sous l'appui de l'employeur précédent. Cet appui peut se matérialiser sous forme d'informations, de formations, d'appuis logistiques, financiers ou d'un accompagnement à la création.

1.2.4 Les départs provoqués :

Le départ provoqué constitue un départ à l'initiative de l'employeur, il peut prendre trois formes, la mise à la retraite anticipée, le licenciement et la séparation négociée.

La retraite anticipée est une stratégie utilisée par les entreprises pour résoudre le problème de sureffectif, cette stratégie se fait via un appel d'offres. Quant au licenciement, il s'inscrit dans un ensemble de règles précises, il est dû à des motifs personnels ou bien à des motifs économiques. Enfin, la séparation négociée constitue un départ dû à une rupture d'un contrat de travail d'un commun accord entre l'employeur et l'employé. En cas de séparation négociée ou de licenciement l'employeur propose un service appelé " out placement" qui aide les

Knowledge Worker séparés ou licenciés à retrouver rapidement une nouvelle activité. Pour se faire ce service fait appel à un cabinet conseil spécialisé¹⁰⁶.

2. Présentation des modèles de départ volontaire :

Dans ce point, nous allons analyser les différentes approches et modèles conceptuels de départ volontaire qui constituent une brique de base pour notre recherche.

2.1 Le modèle de March et Simon (1958) :

March et Simon sont les premiers auteurs à concevoir un modèle théorique relatif à l'intention de quitter l'organisation, ils l'ont développé à partir de la présupposition suivante: "plus grande est la satisfaction d'un individu à l'égard du travail, plus faible sera l'attraction ressentie d'un changement"¹⁰⁷, leur modèle se base sur deux axes, le désir ressentie de quitter l'organisation ("preceived desirability of movement") et la facilité perçue de quitter l'organisation ("preceived ease of movement").

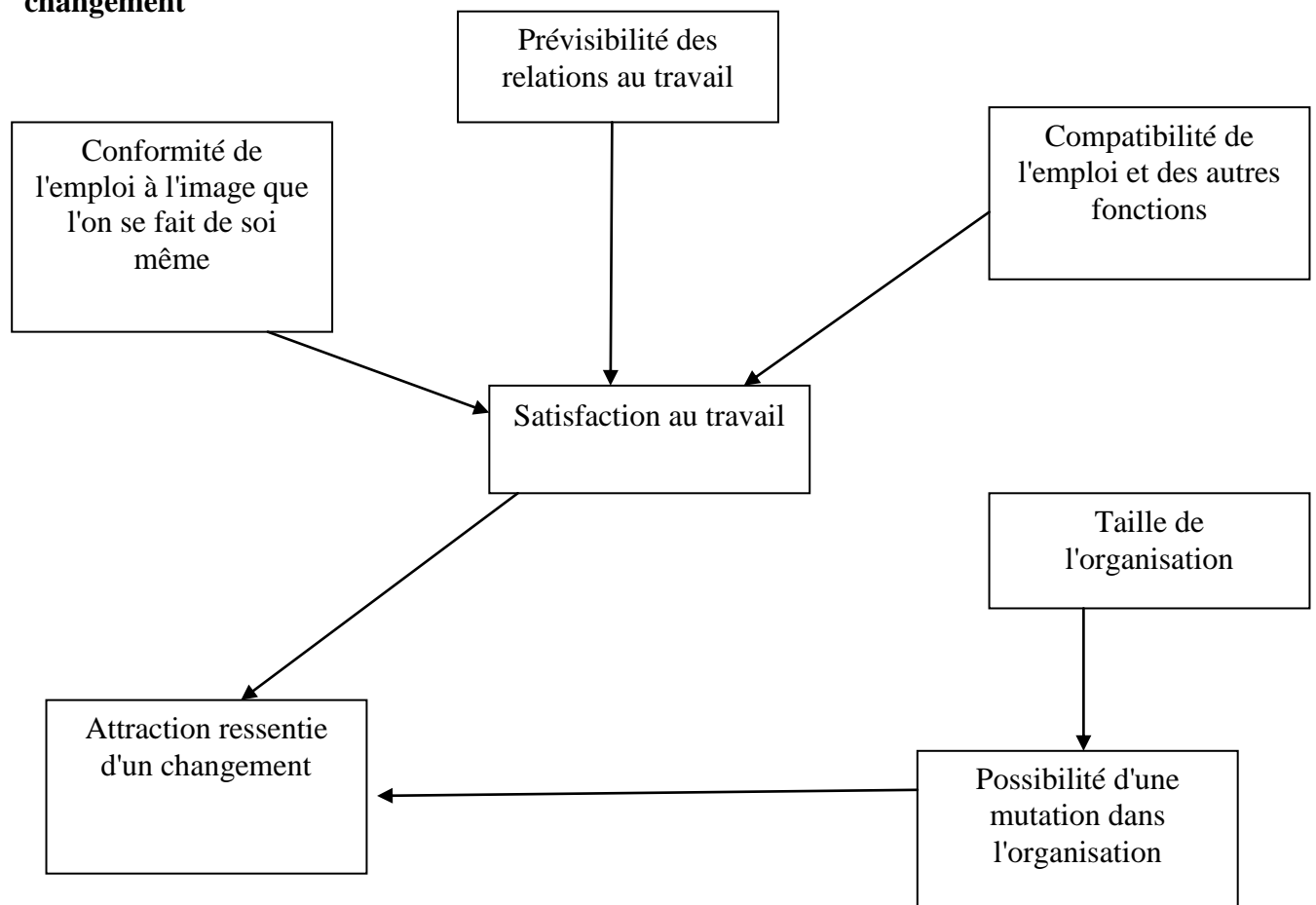
2.1.1 L'attraction ressentie de quitter l'organisation:

Selon March et Simon, les facteurs qui agissent sur l'attraction ressentie d'un changement sont la satisfaction à l'égard du travail et la possibilité perçue d'une mutation dans l'organisation. La figure suivante illustre ces deux principaux facteurs.

¹⁰⁶ François Dany et Yves –Frederic Livian op cit. p.13.

¹⁰⁷ Daphine François-Philip BOISSEROLLES de ST Julien les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines, et l'Harmattan, Paris, 2005, P.131.

Figure n° 15: Les facteurs principaux intervenant pour rendre souhaitable un changement



Source: March et Simon, 1958 in Delphine François-Philip BOISSEROLLES de ST Julien les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines, et l'Harmattan, Paris, 2005. p.132

March et Simon considèrent la satisfaction au travail comme le facteur principal qui pousse un employé à quitter son organisation, en effet, ils ont formulé trois principes¹⁰⁸:

1- Plus les caractéristiques de la tâche sont avec la caractérisation que l'individu se fait de lui-même, plus le niveau de satisfaction sera élevé. Pour March et Simon, la satisfaction au travail résulte de la comparaison entre la réalité du poste occupé et l'image faite par l'employé pour ce dernier, ce qui entraîne un écart. Plus cet écart entre les deux est important, plus l'individu souhaite échapper à la situation.

2- Plus il sera possible de prévoir les relations instrumentales au travail, plus le niveau de satisfaction sera élevé. Pour March et Simon, plus l'employé aura une vision des relations instrumentales au travail, plus l'attraction ressentie d'un changement diminue.

¹⁰⁸ Rodolphe Colle, L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université PAUL CEZAME AIX Marseille III, 25 Novembre 2006, p.47.

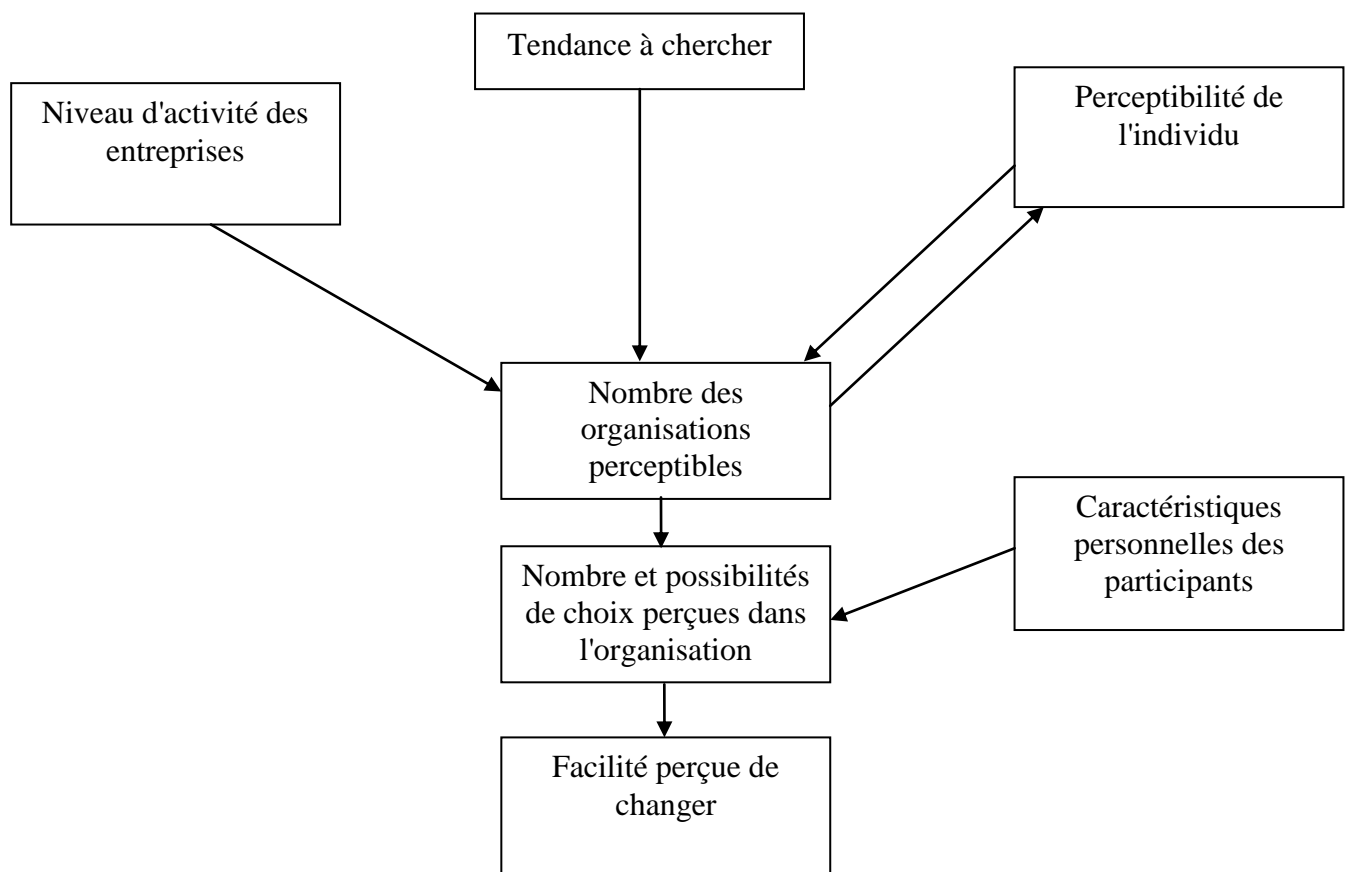
3- Plus les conditions de travail sont compatibles avec les autres rôles; plus le niveau de satisfaction sera élevé. March et Simon considèrent que les conditions de travail jouent un rôle très important dans la satisfaction de l'employé vis-à-vis de son travail.

March et Simon (1958) ajoutent un autre facteur qui peut agir sur l'attraction ressentie d'un changement. Il s'agit de la taille de l'organisation ; pour eux, plus l'organisation est grande, plus la possibilité ressentie d'une mutation dans l'organisation sera grande, et par conséquent, l'attraction ressentie de quitter le poste de travail sera faible.

2.1.2 La perception d'une facilité de changement:

Selon March et Simon, la facilité perçue de changer le poste de travail est fortement conditionnée par l'idée que l'individu se fait des possibilités alternatives à l'extérieur de l'organisation. La figure suivante montre les facteurs affectant la perception de facilité d'un changement.

Figure n° 16: Facteurs affectant la perception d'une facilité de changement.



Source : March et Simon 1958, in Delphine François-Philip BOISSEROLLES de ST Julien les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines, et l'Harmattan, Paris, 2005.p.133.

March et Simon (1958) considèrent que l'environnement du travail influence sur la facilité perçue de changer. En effet, " plus grand sera le nombre des possibilités de choix perçues hors de l'organisation, plus grande sera la facilité perçue d'un changement "¹⁰⁹. De ce fait, ils ont formulé trois principes de base ¹¹⁰:

1- « Plus bas sera le niveau de l'activité commerciale, plus faible sera le nombre des possibilités de choix à l'intérieur de l'organisation » March et Simon considèrent que le niveau de l'activité commerciale influence négativement sur la facilité perçue d'un changement.

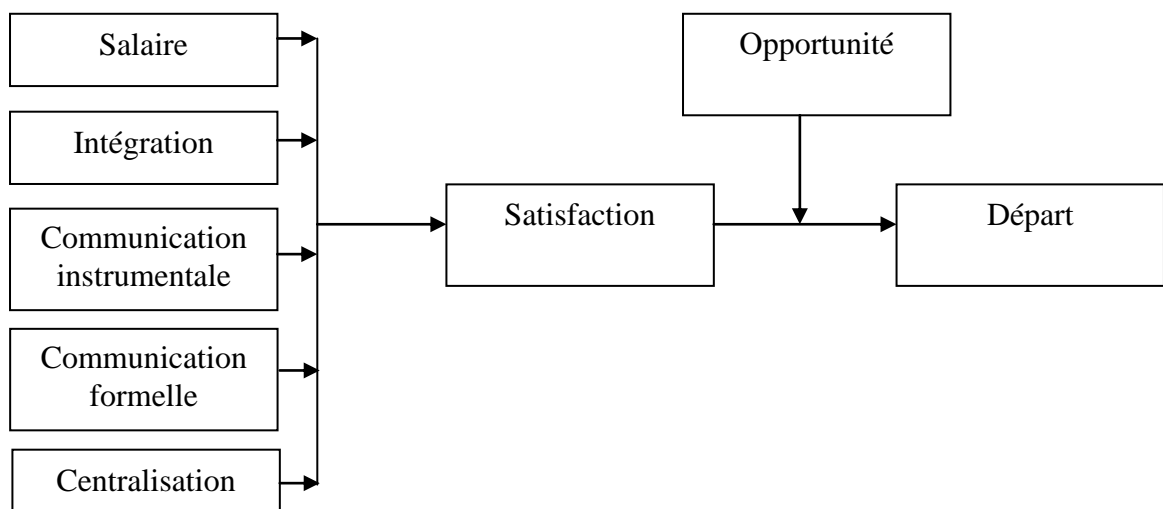
2-« Plus grand sera le nombre des organisations perceptibles pour les participants, plus grande sera le nombre de possibilité de choix perçues à l'extérieur de l'organisation ». Pour March et Simon, la facilité perçue d'un changement dépend du nombre des organisations perceptibles.

3- Le nombre de possibilité de choix perçus à l'extérieur de l'organisation dépend de diverses caractéristiques individuelles des participants, tels que l'âge, le sexe, son statut social et la spécialisation.

2.2 Le modèle de Price (1977)

Le deuxième modèle relatif aux départs volontaires est le modèle de Price (1977). Celui-ci présente cinq éléments qui influencent sur la décision de départ, à savoir la rémunération, l'intégration, la communication instrumentale, la communication formelle et la centralisation, comme le montre la figure suivante:

Figure n°19: Le modèle de départ selon Price



Source : Price 1977 in Delphine François-Philip BOISSEROLLES de ST Julien les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines , et l'Harmattan, Paris , 2005. P.134.

¹⁰⁹ March J.G et Simon H.A, organisations, édition viley, new York, 1958, p.99.

¹¹⁰ Rodolphe colle, op-cit . p.49.

Pour Price (1977) la raison principale des départs des employés est la satisfaction au travail, cette dernière dépend de cinq antécédents comme le montre la figure n°19.

2.2.1 Le salaire:

Price intègre dans sa définition de la rémunération les salaires, les avantages sociaux et tous les produits qui ont une valeur financière que l'employé reçoit en contre partie de son service. Pour lui le salaire est en relation négative avec le départ volontaire des travailleurs.

2.2.2 L'intégration:

Pour Price, l'intégration entraîne le sentiment d'attachement de l'employé vers son organisation, pour lui, à chaque fois que le degré d'intégration diminue, le taux de départ volontaire augmente.

2.2.3 La communication:

Price définit la communication comme le degré d'information transmise aux membres de l'organisation, il distingue deux types de communication en relation avec les départs volontaires, à savoir la communication instrumentale et la communication formelle. Pour Price, un degré élevé de la communication formelle ou instrumentale influence négativement sur le taux de départ volontaire.

2.2.4 La centralisation:

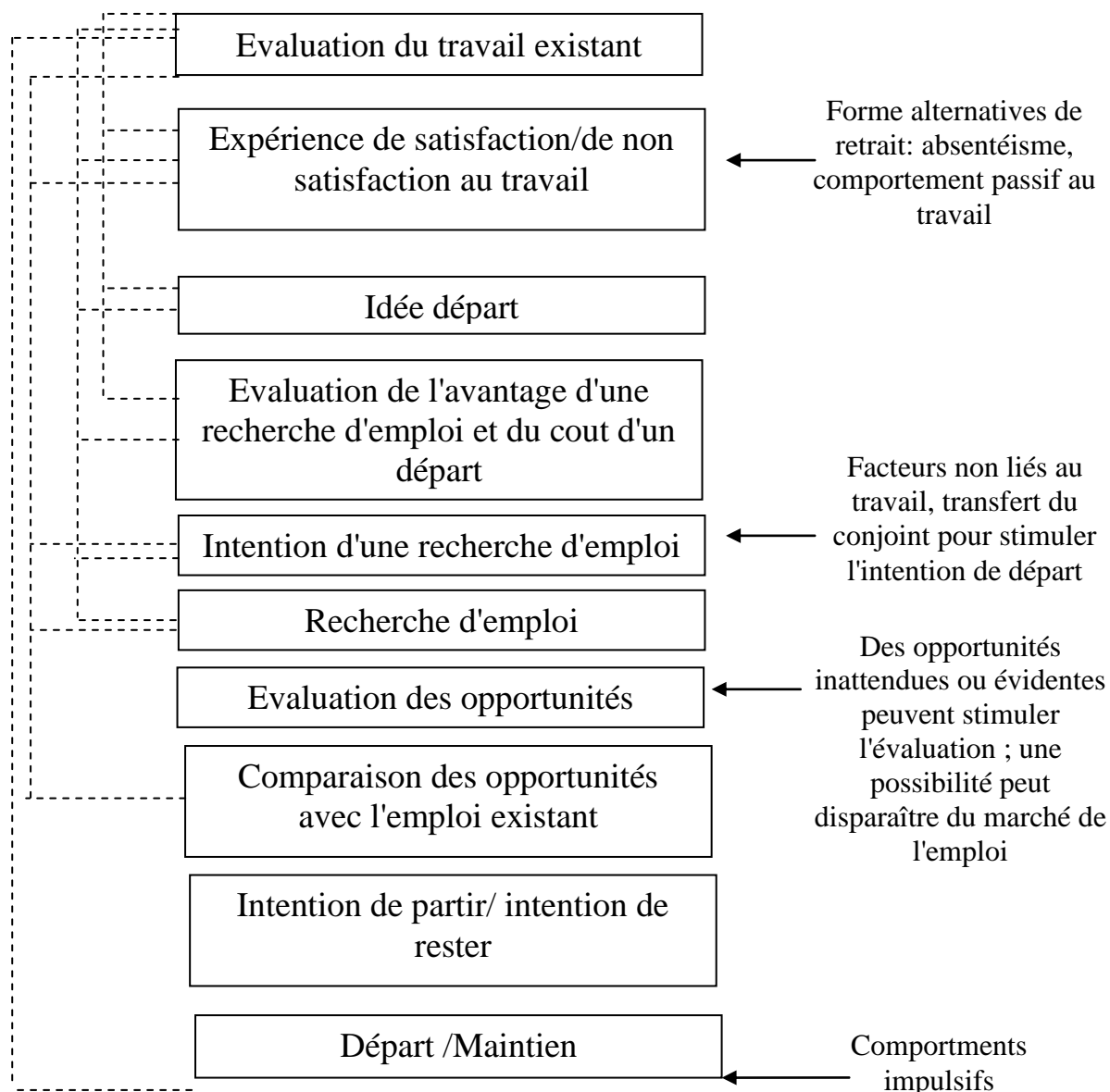
Pour Price, la centralisation signifie la centralisation du pouvoir et le degré de participation de l'employé à la prise de décision, pour lui, la centralisation est en relation positive avec le taux de départs volontaires.

Price (1977) introduit une autre variable entre la satisfaction et le départ, il s'agit de l'opportunité qui signifie l'existence d'alternative externe sur le marché de travail. Pour lui, la non satisfaction au travail est renforcée par la possibilité de trouver un autre emploi dans une autre organisation pour qu'enfin l'employé, prenne la décision de quitter son organisation.

2.3 Le modèle de Mobley (1977)

Contrairement au modèle de Price, le modèle de Mobley analyse une chronologie de phases intermédiaires entre la satisfaction au travail et le comportement de départ comme le montre la figure suivante:

Figure n° 17 : Le modèle de départ selon Mobley.



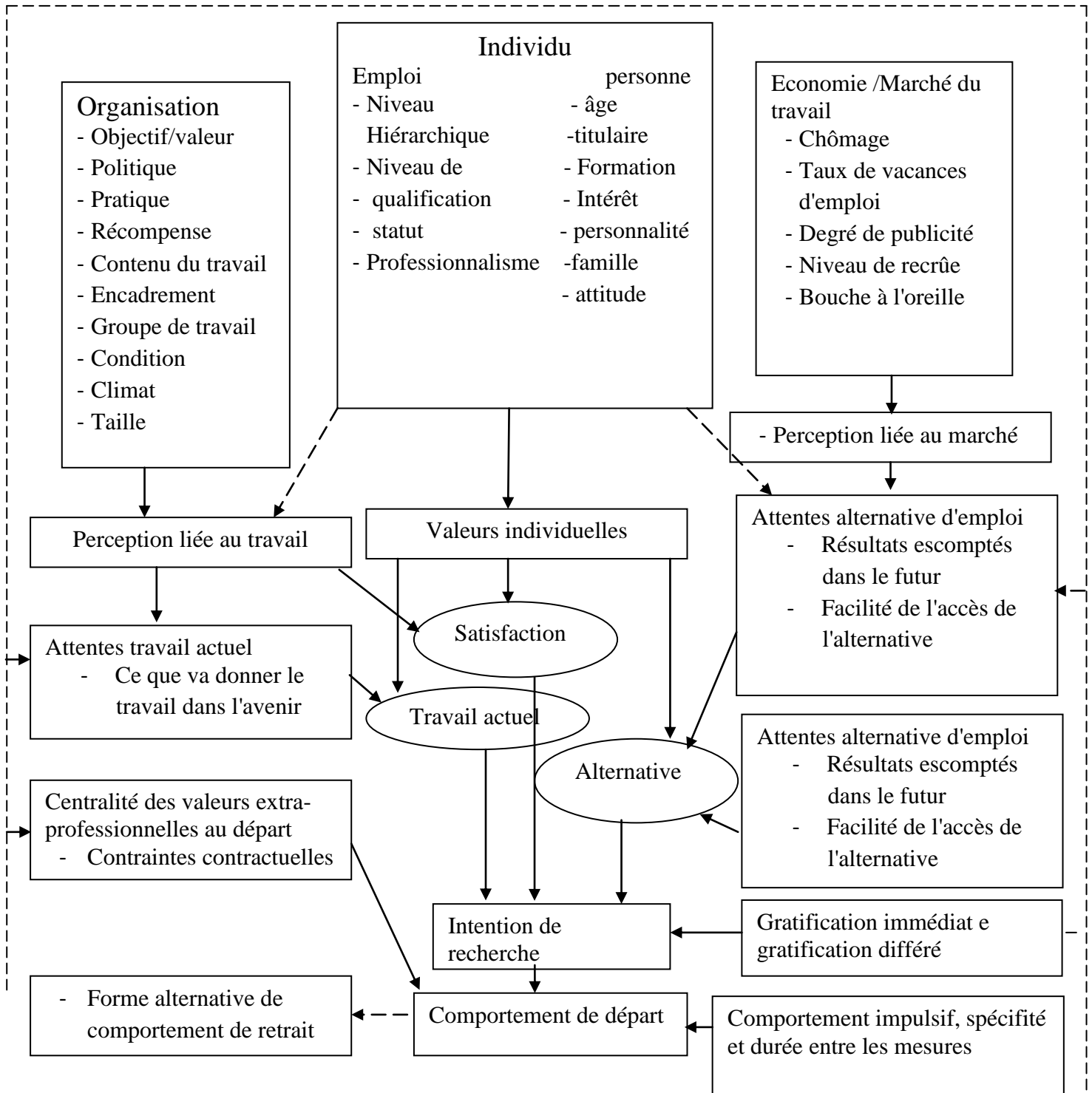
Source : Mobley 1977 in Delphine François-Philip BOISSEROLLES de ST Julien les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines , et l'Harmattan, Paris, 2005. p. 136.

Le modèle de Mobley se base sur une série de processus cognitifs comportementaux, pour l'auteur, l'employé commence d'abord par une évaluation de son travail pour décider s'il est satisfait ou non satisfait, dans le cas de non satisfaction, il manifeste des comportements de retrait tel que l'absentéisme d'où émerge l'idée de départ et l'intention d'une recherche d'emploi, par la suite, il va évaluer et comparer les opportunités externes avec l'emploi existant. Enfin, si cette évaluation tourne à l'avantage des alternatives d'emploi, l'individu aura une intention de départ, suivie de l'acte de départ.

Chapitre II : Analyse théorique du phénomène de départ volontaire des knowledge workers

En 1979, Mobley a élargi son modèle de départ volontaire afin d'expliquer et de faciliter le processus de départ. La figure suivante montre en détail le modèle de départ volontaire de Mobley.

Figure n° 18 : Modèle de départ volontaire élargi



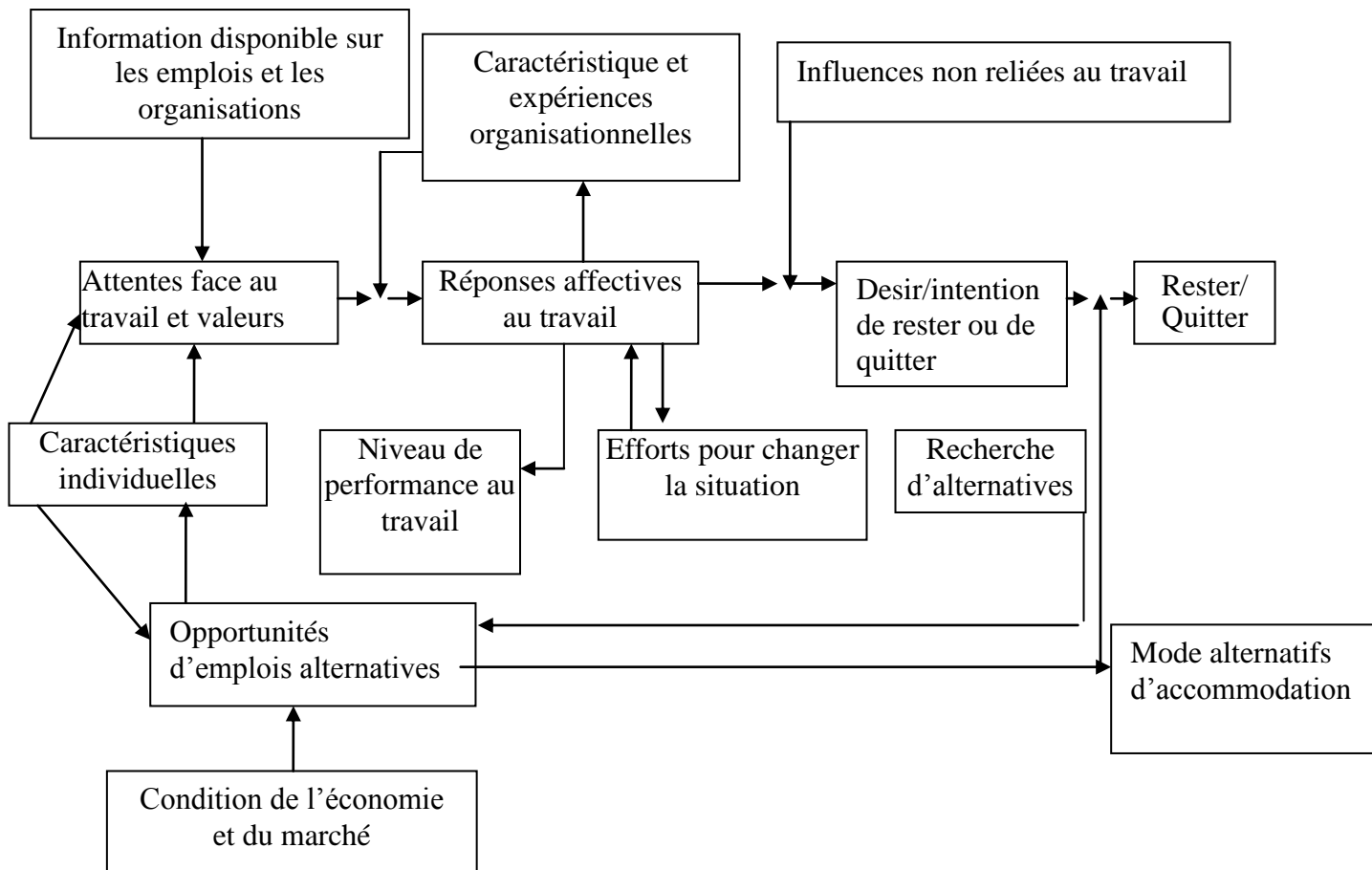
Source : Rodolphe L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université PAUL CEZAME AIX Marseille III, 25 Novembre 2006. p. 59

Dans son modèle élargi, Mobley a expliqué les déterminants des départs volontaires, à savoir les déterminants organisationnels et individuels qui influencent sur la satisfaction au travail et un ensemble de déterminants liés à l'économie et au marché du travail qui renforcent l'intention de quitter l'organisation.

2.4 Le modèle de Streers et Mowday (1981)

Le quatrième modèle qui traite les départs volontaires est celui de Streers et Mowday (1981), ces auteurs ont étudié le processus menant à la décision de participer ou de se retirer d'une organisation, ce processus contient trois parties séquentielles comme le montre la figure suivante :

Figure n° 19: Modèle de départ volontaire des employés selon Streers et Mowday.



Source : Streers et Mowday (1981) in Pier B- LORTIE , la nature des événements qui provoquent les départs volontaires des personnels du centre Hospitalier universitaire de SHERBROOK, mémoire de maitrise en administration, université SHERBROOK,2008, p.45.

2.4.1 La relation entre les attentes et les valeurs liées au travail et les réponses effectives envers le travail.

Pour Streers et Mowday, chaque employé dispose des attentes et des valeurs différentes de celles des autres employés ; ces valeurs sont influencées par l'ensemble des caractéristiques propres à chaque individu (formation, l'âge...), l'information disponible sur l'emploi et l'organisation et les opportunités externes au travail.

Pour Steers et Mowday, les réponses affectives au travail comprennent la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'implication au travail. Selon ces auteurs, les réponses affectives résultent de l'interaction entre trois facteurs, les attentes liées au travail, les caractéristiques organisationnelles (politique de rémunération, politique de promotion, style de management, taille de l'entreprise...), l'expérience et le niveau de performance. Ils ajoutent que les employés peuvent fournir un effort pour changer une situation désagréable au travail avant d'avoir le sentiment de quitter leur organisation.

2.4.2 La relation entre les réponses affectives au travail et l'intention de départ.

Pour Streers et Mowday, l'intention de quitter l'organisation est conditionnée par les réponses affectives au travail c'est-à-dire la satisfaction, l'implication organisationnelle et l'engagement dans le travail. Pour eux, les réponses affectives sont en relation négative avec l'intention de quitter l'organisation.

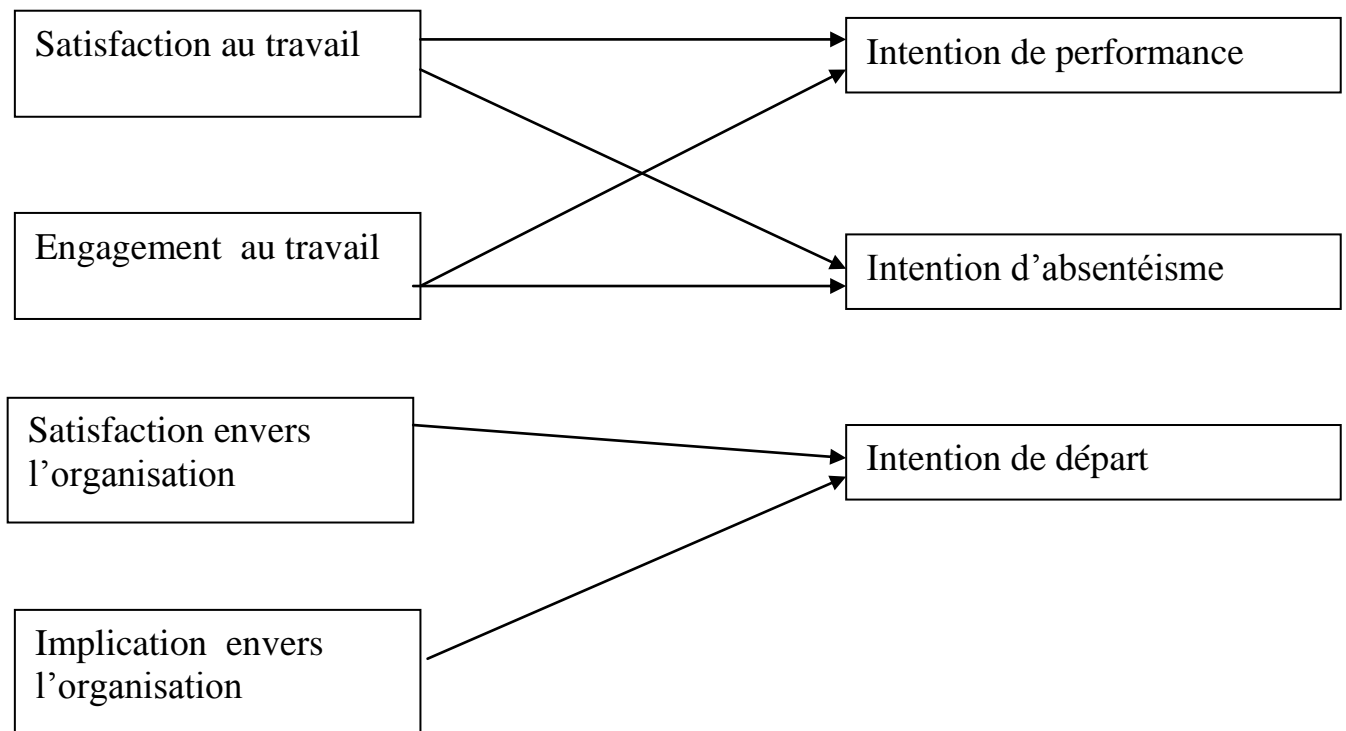
2.4.3 La relation entre l'intention de départ et de départ effectif

A partir de la relation entre les réponses affectives au travail et l'intention de départ, l'employé décide s'il quitte, ou s'il reste dans l'organisation et, son départ effectif dépend de la combinaison d'une intention de quitter et de l'existence d'opportunités alternative externe de travail.

2.5 Le modelé de Mc Farlane – Shore et Al (1990)

Le modèle de Mc Farlane et Al (1990) s'intéresse à l'étude de l'intention de quitter des employés. Cette étude se base sur une analyse des antécédents qui engendrent le sentiment de vouloir quitter l'organisation. La figure suivante offre une illustration pour ces différents antécédents.

Figure n° 20: Le modèle de l'intention de départ de Mc Farlane Shore et al (1990)



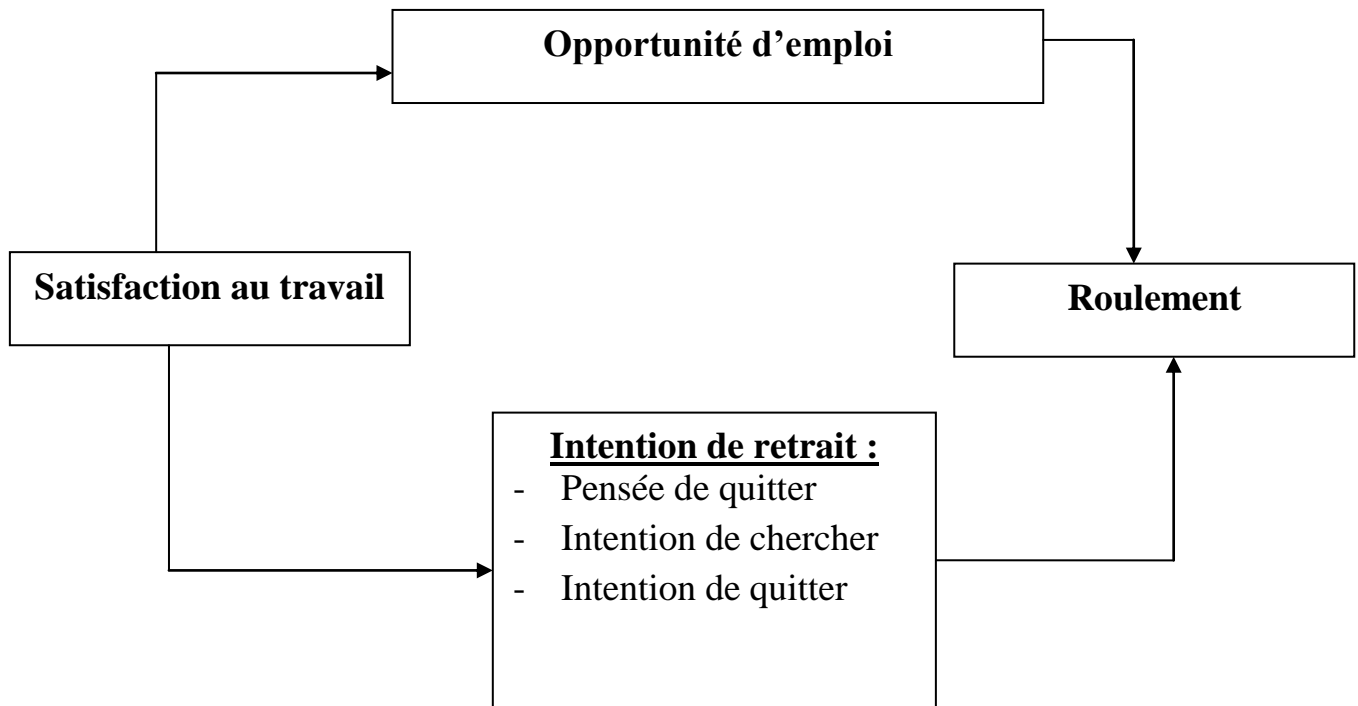
Source : Rodolphe L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université PAUL CEZAME AIX Marseille III, 25 Novembre 2006. P. 71

Pour Mc Farlane –Shore et Al, l'intention de départ résulte de l'insatisfaction et de l'absence d'une implication envers l'organisation. Pour lui, la satisfaction et l'engagement au travail n'affecte pas l'intention de départ mais influence sur l'intention de performance et l'intention d'absentéisme.

2.6 Le modèle de départ volontaire de Hom et Coll. (1992)

Hom et Coll. (1992) ont proposé un modèle simplifié de départ volontaire qui se base sur les travaux de Mobley. En effet, ils ont groupé en un seul concept la pensée de quitter l'organisation, les intentions de chercher un emploi et l'intention de quitter. La figure suivante offre une illustration de ce modèle simplifié.

Figure n° 21: Modèle de départ volontaire de Hom et Coll. (1992)



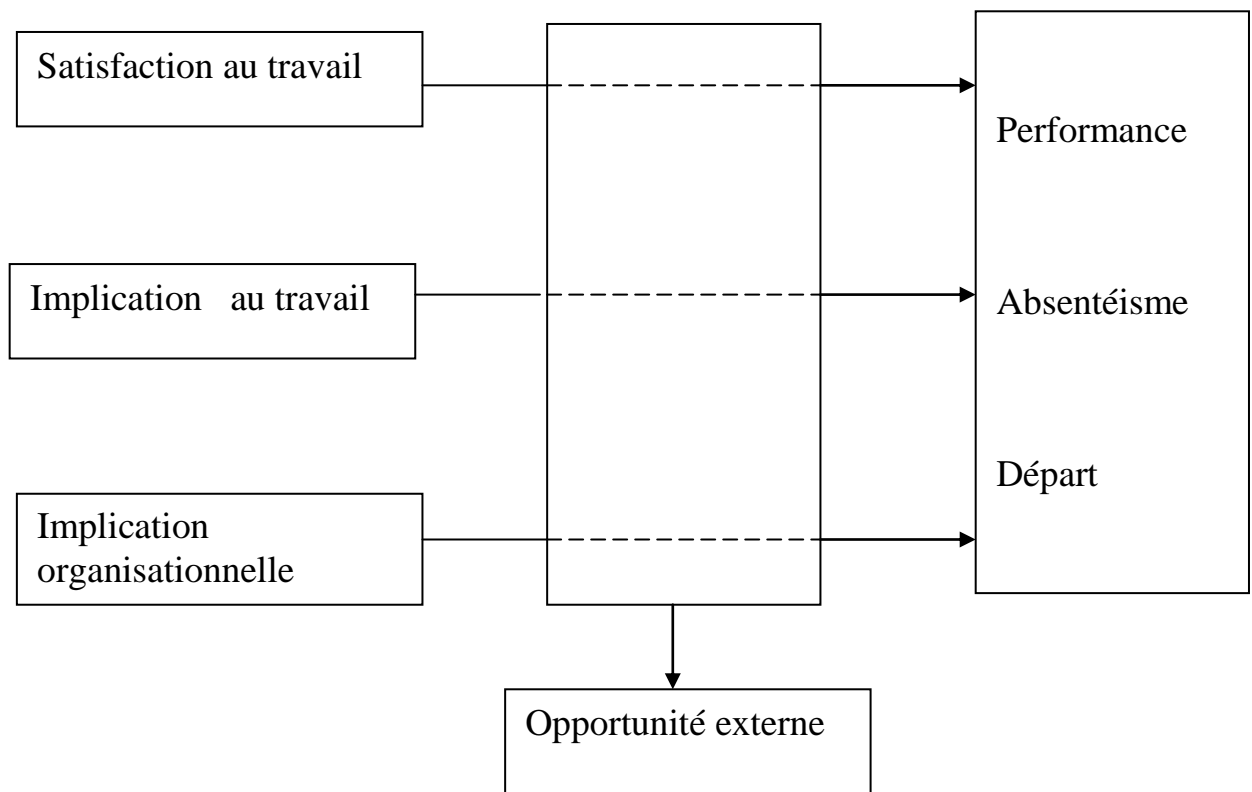
Source : Stéphanie Derome, l'influence de la violation des conditions d'emploi constitutive du contrat psychologique et des conditions d'exercices de la profession sur l'intention de quitter : le cas des professionnels de la gestion des ressources humaines, mémoire maîtrise es science, université Montréal, 2011. p.12.

Pour Hom et Coll, le roulement ou le départ des employés est déterminé par deux variables, à savoir, la satisfaction au travail et l'opportunité d'emploi (la possibilité de trouver un poste alternatif).

2.7 Le modèle de départ volontaire de Neveu (1994).

Neveu (1994) a proposé un modèle de départ volontaire qui se base sur les travaux de MC Farlane- Shore que nous avons déjà présenté. Dans son modèle, Neveu a utilisé sept variables, à savoir la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'implication organisationnelle, l'intention de performance, l'intention d'absentéisme, l'intention de départ volontaire et l'opportunité externe comme le montre la figure suivante.

Figure n° 22: Le modèle de départ volontaire de Neveu (1994)

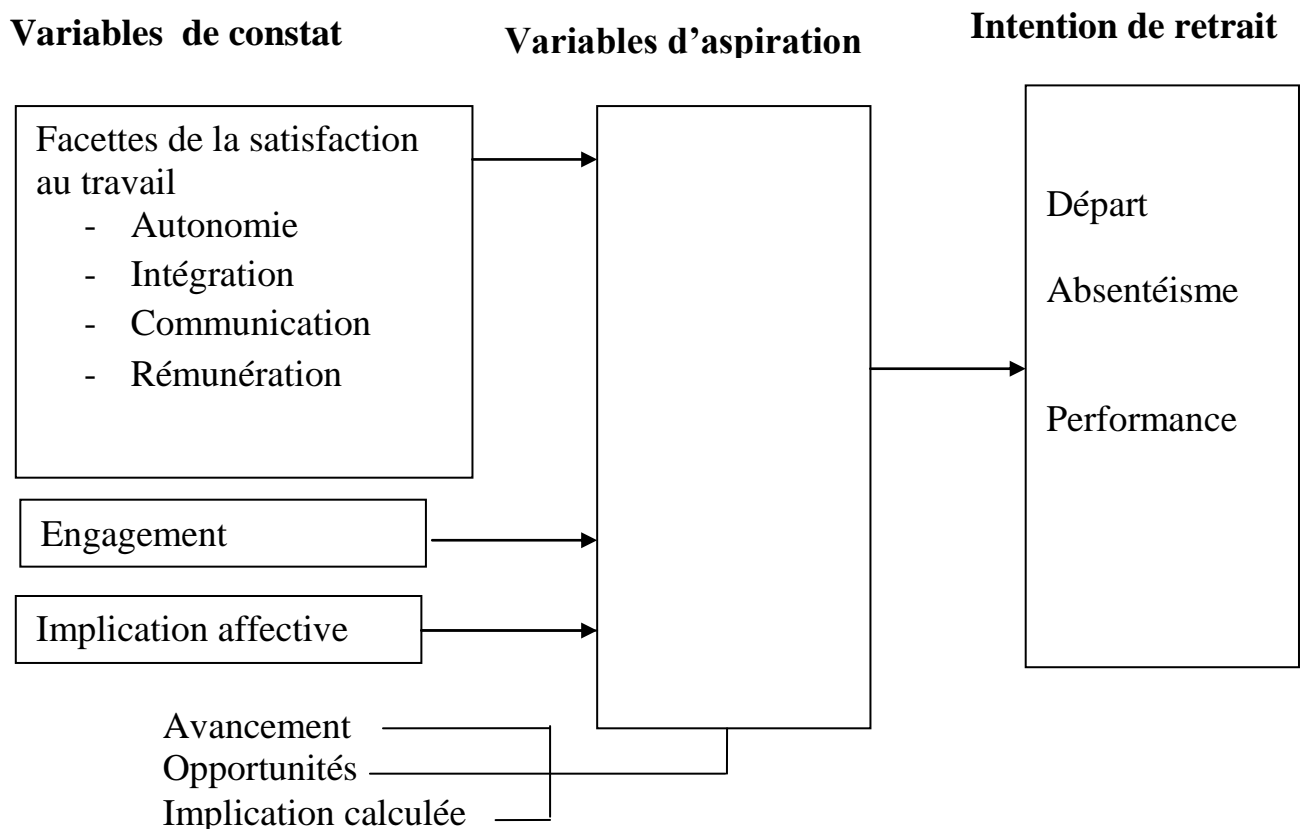


Source : Rodolphe L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université PAUL CEZAME AIX Marseille III, 25 Novembre 2006. P. 73

A la différence du Mc Farlane – Shore et Al (1990), Neveu a proposé un modèle où la satisfaction et l'implication au travail affectent de la même manière les intentions de retrait, il a ajouté aussi une autre variable liée au marché du travail, il s'agit de l'existence des opportunités externes.

Dans la suite du modèle précédent, Neveu a proposé un autre modèle alternatif de départ volontaire, où il a présenté les facettes de la satisfaction au travail (autonomie, intégration, communication, rémunération) et il ajoute aux opportunités externes la possibilité d'avancement et l'implication calculée comme le montre la figure suivante :

Figure n° 23: Modèle alternatif de départ volontaire de Neveu (1994)



Source : Rodolphe L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université PAUL CEZAME AIX Marseille III, 25 Novembre 2006.p. 74.

2.8 Le modèle de Lee et Michel (1994)

LEE et Michel (1994) ont proposé un modèle de départ volontaire inspiré de la théorie de l'image, plus précisément du modèle de prise de décision de Beach (1990).

Beach (1990) a étudié les modèles de départ volontaire qui supposent que la décision de départ est rationnelle basée, sur des critères économiques (Hom et Griffeth, 1995, Maertz et Campion , 1998), il a conclu que les individus prennent des décisions en évaluant le degré de correspondance entre les options qui s'offrent et les images qu'ils entretiennent sur ce qu'ils veulent. Ces images sont classées en trois catégories, à savoir des images reliées au travail, des images reliées à la trajectoire et des images reliées à la stratégie de l'individu.

LEE et Michel (1994) ont fondé leur modèle sur cinq composantes principales : les chocs, les scénarios, la violation de l'image, la satisfaction au travail et la recherche d'alternative.

Lee et Michel ont mis en évidence quatre types de décisions de départ. Le premier type provient de la confrontation d'un événement, caractérisé d'un choc avec le processus de réminiscence d'un individu, le deuxième type provient d'un choc dans le système qui entraîne une violation des images faites par l'employé de son organisation, le troisième type provient d'un choc dans le système qui amène l'employé à chercher et à évaluer les alternatives de travail. Enfin, le dernier type de décision provient de l'insatisfaction de l'employé dans le travail.

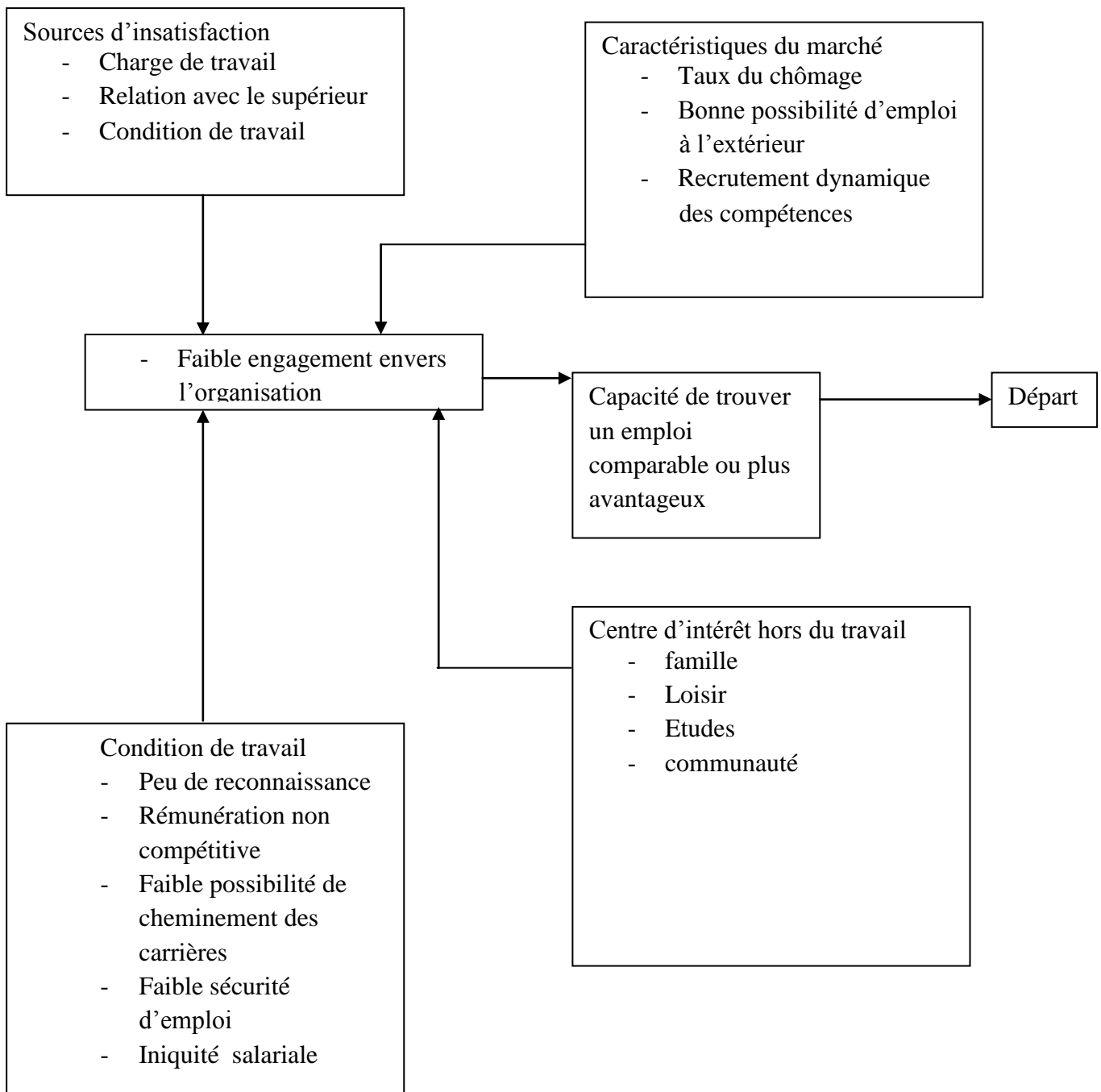
3.1.9 Le modèle de départ volontaire de Vandenberghe (2008)

Parmi les modèles récents qui traitent les départs volontaires, nous avons le modèle de Vandenberghe qui explique les raisons qui poussent un employé à quitter volontairement son emploi.

Pour Vandenberghe(2008), la décision de départ volontaire est entraînée par la combinaison de deux facteurs majeurs, à savoir le faible engagement envers l'organisation et la capacité de trouver un emploi alternatif comparable ou plus avantageux. Il a étudié les antécédents du faible engagement envers l'organisation : la satisfaction au travail, les conditions de travail, les centres d'intérêt hors du travail et enfin les caractéristiques du marché et il a cité les éléments qui composent chaque antécédent.

La figure suivante montre en détail ce modèle :

Figure n° 24: Le modèle de départ volontaire de Vandenberghe (2008)



Source : Stephane Derome, L'influence de la violation des conditions d'emploi constitutive du contrat psychologique et des conditions d'exercices de la profession sur l'intention de quitter : le cas des professionnels de la gestion des ressources humaines, mémoire maîtrise es science, université Montréal, 2011. p.14.

3. Synthèse et discussion des modèles :

3.1 Le modèle de March et Simon :

Le modèle de March et Simon (1958) est le premier modèle à avoir étudié les départs volontaires à partir de deux facteurs à savoir les facteurs psychologiques et les facteurs économiques externes, il constitue une base et une référence pour tous les modèles qui l'ont suivi. Ce modèle est fondé sur la satisfaction de l'individu dans l'organisation.

March et Simon (1958) ont présenté leur modèle selon deux axes différents : le désir ressenti de quitter l'organisation et la facilité perçue de quitter l'organisation. Les études rares qui ont testé ce modèle ont confirmé la validité du premier axe, en revanche, elles sont d'avantage nuancées en ce qui concerne la validité du deuxième axe.

3.2 Le modèle de Price :

Le modèle de Price (1977) a l'avantage de lier la décision du départ volontaire à l'environnement économique, contrairement à celui de March et Simon qui ont étudié l'attraction ressentie d'un changement (l'intention de quitter) et la facilité perçue de changer séparément.

Bien que ce modèle introduise « opportunité externe », il manifeste cependant quelques insuffisances, d'une part, il présente un caractère déterministe dans l'appréciation des opportunités externes qui présuppose que le processus de décision des individus est rationnel et expert (Neveu, 1993) et d'autre part, il ne contient pas de variables démographiques qui ont une place importante dans le processus de départ volontaire.

3.3 Le modèle de Mobley :

Le modèle de Mobley (1977) est beaucoup plus interprétatif que descriptif, il constitue un modèle complet, présentant le processus de départ à partir de l'évaluation du travail jusqu'à l'acte selon un ordre chronologique des faits.

3.4 Le modèle de Streers et Mowday :

Streers et Mowday (1981) ont intégré dans leur modèle plusieurs variables, tels que le niveau de performance, l'information sur le travail, les efforts pour changer la situation... . Ce modèle a été critiqué par la complexité du processus menant au départ volontaire, qui inclut deux parcours décisionnels distincts (Maertz et Campion 1998), cependant, il a eu l'avantage d'influencer certains chercheurs dans leurs études ultérieures.

3.5 Le modèle de Mc Farlane -Shore et Al :

Mc Farlane-Shore et Al (1990) ont eu l'avantage d'introduire dans leur modèle d'autres intentions de retrait. Il s'agit des intentions de performance et des intentions d'absentéisme. Cependant, ils ont eu également des critiques relatives à la dissociation des deux variables liées à l'organisation (satisfaction et implication envers l'organisation) et aux critiques relatives à leur négligence de l'état de santé de l'économie (Neveu, 1994).

3.6 Le modèle de Hom et Coll :

Hom et Coll (1992) ont présenté une version simplifiée du modèle de Mobley, leur modèle facilite la conception empirique et la compréhension des intentions de retrait.

3.7 Le modèle de Neveu :

A l'instar du modèle de Hom et Coll, le modèle de Neveu présente une simplicité et un avantage d'intégrer, dans le volet des opportunités externes, les possibilités d'évolution dans l'entreprise ou bien l'avancement, c'est-à-dire qu'un salarié insatisfait dans le travail pourrait souhaiter maintenir son poste de travail du fait de penser qu'il y a une possibilité d'avancement. Cependant, ce modèle a été critiqué (R. Coll, 2006) du fait de l'intégration de la performance comme variable déterminante à côté de la satisfaction malgré sa difficulté de mesure et du fait aussi de l'absence de la situation personnelle extra-professionnelle de l'individu qui constitue une variable déterminante de l'intention de départ volontaire (Mobley, 1982).

3.8 Le modèle de Lee et Michell :

Le modèle de Lee et Michell (1994) diffère des modèles conventionnels des départs volontaires (Donnelly et Quirin 2006 ; Holt et Al, 2007 ; Hom et Griffeth, 1995 ; Maertz et Compion, 1994 ; Morsel, Loan-Clark et wilinson, 2004). Ce modèle est unique, il a apporté des concepts et des étapes nouvelles dans le processus de départ volontaire, telle que la notion de choc, scénario.

Peu de critiques ont été formulées à l'égard du modèle de Lee et Michell. Parmi ces critiques , l'absence de distinction entre l'impression générale d'avoir différentes alternatives d'emploi et le fait d'avoir réellement une offre d'emploi au moment de quitter (Maertz et Campion, 1998) et l'absence de l'impact de l'environnement économique sur la décision de départ (Donnelly et Quirin, 2006).

3.9 Le modèle de Vanderberghe :

Le modèle de Vanderberghe (2008) se caractérise par la simplicité et l'intégration de la variable, centre d'intérêt hors du travail, comme une nouvelle variable déterminante de l'engagement envers l'organisation. Il a eu l'avantage d'émettre le caractère « comparable ou plus avantageux » pour le travail alternatif, il a eu aussi l'avantage de présenter les composantes de chaque variable appartenant au processus de départ volontaire.

4. Les déterminants des départs volontaires :

Après le survol théorique que nous avons fait autour des modèles de départ, nous pouvons faire une synthèse des déterminants du processus de départ volontaire, ainsi nous pouvons les classer selon leurs natures en trois catégories, à savoir les déterminants organisationnels, les déterminants individuels et les déterminants contextuels.

4.1. Les déterminants organisationnels :

4.1.1. La taille de l'organisation :

La taille de l'organisation est une variable importante dans le processus de départ volontaire. En effet, certaines études ont déduit que plus la taille de l'entreprise est élevée, plus le roulement des employés est faible. À titre d'exemple, nous citons March et Simon (1958) qui considèrent que la taille de l'organisation est en relation négative avec l'attraction ressentie de quitter le poste et aussi Mobley (1979) qui la considère comme une variable importante qui influence sur l'intention de quitter.

4.1.2. L'information disponible :

L'information disponible est une variable très importante dans le processus de départ volontaire, elle a été introduite par Steers et Mowday dans leur modèle en 1982. Pour eux, cette variable influence d'abord sur les attentes et les valeurs de l'employé puis sur les réponses effectives au travail et enfin sur l'intention de quitter l'organisation.

4.1.3. Les politiques de rémunération :

La politique de rémunération est une variable déterminante des départs volontaires, elle est utilisée par les organisations pour retenir leurs meilleurs éléments. Cette variable est introduite par certains auteurs dans leur modèle tels que Price (1977), Neveu (1994), Vanderberghe (2008) et Mobley (1979) qui utilisent le concept système de récompense. Ces

auteurs ont mis en évidence l'influence de la rémunération sur l'intention de quitter l'organisation.

4.1.4 Les conditions de travail :

Les conditions de travail jouent un rôle très important dans l'implication de l'employé dans son organisation et dans l'exécution de sa tâche. En effet, les bonnes conditions de travail sont en relation négative avec l'intention de quitter l'organisation. Cette variable a été introduite par Mobley (1979) comme variable organisationnelle influençant sur la satisfaction au travail puis sur l'intention de quitter.

4.2. Les déterminants individuels :

4.2.1. La satisfaction au travail :

La satisfaction est une variable liée à l'attitude de l'employé à l'égard de son travail et de son organisation, elle constitue un déterminant très important dans le processus de départ volontaire. De ce fait, elle a été introduite par la totalité des modèles que nous avons analysés. Ainsi, tous ces modèles ont mis en évidence la relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter.

4.2.2. L'implication :

L'implication au travail est l'attachement de l'employé à son poste d'emploi au point que sa vie professionnelle occupe une place importante par rapport aux autres domaines de sa vie.

L'implication au travail constitue l'un des déterminants les plus importants de la décision de départ, elle a été introduite par Mc Farlane-Shore et Al (1990) et Neveu (1990) dans leurs modèles. En effet, pour eux, l'implication au travail est en relation négative avec l'intention de quitter l'organisation.

4.2.3. Les attentes et les valeurs :

Les attentes et les valeurs jouent un rôle très important dans la satisfaction de l'individu dans son organisation. En effet, les études de Steers Mowday (1981) et de Mobley (1982) ont montré que plus les caractéristiques organisationnelles ne sont congruentes avec les attentes et les valeurs d'un employé. Plus le niveau de satisfaction de ce dernier augmente et plus l'intention de quitter l'organisation diminue.

4.3. Les opportunités externes :

A partir du survol théorique que nous avons mené autour de la thématique de départ volontaire, nous avons pu recenser les opportunités externes comme un déterminant de la décision de départ. Ce déterminant a été étudié presque par la totalité des auteurs s'inscrivant dans la thématique du roulement. Il renvoie en principe à la disponibilité « des emplois alternatifs ». En effet, lorsqu'il y a perception d'un grand nombre d'emplois alternatifs, le taux de départ volontaire augmente, de ce fait, la décision de départ est en relation positive avec la disponibilité d'emplois alternatifs.

La décision de départ est influencée aussi par un certain nombre de conditions économiques, tel que le taux chômage. En effet, plus le taux de chômage est élevé, plus le roulement des employés est faible. De ce fait, nous pouvons conclure que le taux de chômage est en relation négative avec la décision de départ.

Conclusion chapitre II :

Le phénomène de départ volontaire des knowledge workers est au centre des préoccupations de la plupart des grandes entreprises dans le monde et cela, en raison des conséquences néfastes qu'il engendre pour ces dernières. Depuis 1958, cette problématique a occupé une place importante dans la littérature, elle a intéressé plusieurs chercheurs tels que March et Simon (1958), Price (1977), Mobley (1977), Streers et Mowday (1981), Mc Farlane – Shore et Al (1990), Hom et Coll (1992), Neveu (1994), Lee et Michel (1994), Vandenberghe (2008) et autres. Tous ces chercheurs ont un objectif commun qui consiste à comprendre les origines de la décision de départ volontaire. En effet, chaque chercheur a proposé un modèle théorique qui explique les antécédents de l'intention de quitter, ce qui va se traduire par le comportement de départ.

D'après notre analyse, pour les différents modèles théoriques proposés par ces chercheurs, nous pouvons conclure que l'intention de quitter l'entreprise est considérée comme l'indicateur le plus fiable pour expliquer le turnover et les variables satisfaction au travail, engagement au travail, intention d'absentéisme, opportunité alternative d'emploi, implication organisationnelle, conditions de travail comme des antécédents qui expliquent le comportement de départ volontaire.

Chapitre III :
Les facteurs déterminants
de la décision de départ
volontaire

Introduction du chapitre 03 :

Les ressources humaines, en particulier les knowledge workers, constituent de rudes concurrences et un socle sur lequel s'appuient les organisations pour la construction d'un avantage concurrentiel durable.

Devant l'exode des knowledge workers vers des pays ou d'autres entreprises qui offrent de meilleures conditions de travail, de nombreux chercheurs se sont mobilisés pour étudier ce phénomène. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le départ volontaire, plus exactement l'intention de quitter, a été expliqué par les chercheurs par plusieurs variables, à savoir la satisfaction au travail, l'engagement au travail, l'intention d'absentéisme, l'opportunité alternative d'emploi, l'implication organisationnelle, les conditions de travail et bien d'autres.

En vue de cerner notre champ d'études et d'apporter une réponse à notre problématique, nous avons choisi deux variables clefs qui se caractérisent par une forte rétention dans la littérature du domaine du turnover. Ces variables sont la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

Nous avons consacré ce chapitre pour l'analyse théorique des deux variables de départ volontaire que nous avons choisies pour notre étude empirique. En effet, nous avons consacré la première section pour la variable satisfaction au travail et la deuxième section pour l'implication organisationnelle.

Section 01 : Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un concept phare dans le champ de la gestion des ressources humaines, elle est fréquemment étudiée dans le domaine du comportement organisationnel, elle a été introduite pour la première fois en 1935 par Hoppock sous l'appellation « Job satisfaction ».

Cette section a pour objectif d'analyser la variable satisfaction au travail à travers une revue de la littérature.

1. Notion et composantes de la satisfaction au travail**1.1 La notion de satisfaction au travail :**

Au sens large, la satisfaction signifie « un état psychologique particulier résultant de l'accomplissement d'une certaine forme de demande préalable qui, selon sa nature, peut être générée par des facteurs psychologiques, matériels ou sociaux. « Une personne se déclare satisfaite lorsqu'elle a trouvé une solution à un état de tension »¹¹¹, elle signifie aussi « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable »¹¹². Quant à la satisfaction au travail, elle signifie « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »¹¹³ (Locke, 1976). Elle correspond donc à une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi ou encore à une situation psychologique et émotionnelle positive résultante de la comparaison entre la situation désirée au travail et à la réalité de ce dernier.

2. Les composantes de la satisfaction au travail :

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la thématique de la satisfaction au travail, nous citons Breckler & Wiggins et Bernstein & Nash. En effet Breckler & Wiggins (1989)¹¹⁴ ont proposé deux composantes de la satisfaction au travail à savoir la composante affective et la composante cognitive pour eux, la composante affective renvoie aux sentiments générés par un travail, quant à la composante cognitive, elle correspond aux croyances relatives à un travail ainsi qu'aux différentes facettes du travail permettant d'en faire un jugement. Bernstein &

¹¹¹ - Pascal paillé, La fidélisation des ressources humaines, édition Economica, Paris, 2004, p. 24.

¹¹² - Dictionnaire le Robert.

¹¹³ - Sophie Ramdon, Actualisation 2011 de la revue de la littérature sur la satisfaction au travail conduite par CCECQA en 2000, in <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>, consulté en Novembre 2014

¹¹⁴ - Breckler, J. S & Wiggins, E, C, "On defining attitude and attitude theory: once more with feeling" In a pratkanis, J. Breckers, A. Greenwald (Eds), attitude structure and function, NJ Lawrence Erlbaum associates, 1989, PP. 407- 425.

Nash (2008)¹¹⁵ ont suivi les travaux de Brekler & Wiggins, Ils avancent que la satisfaction au travail se caractérise par trois composantes, à savoir la composante émotionnelle ou affective, cognitive et comportementale. Pour eux, la première composante renvoie aux sentiments éprouvés dans le travail, comme l'ennui, l'anxiété et l'excitation. La deuxième correspond aux croyances liées au travail ; quant à la dernière, elle se réfère aux actions des individus par rapport à leur travail.

1.1.1. Satisfaction au travail, attitude, morale et opinion : un problème de terminologie :

Dans sa recherche sur les indicateurs de succès d'une organisation, Roch Lalanne¹¹⁶, signale que les études publiées sur la « satisfaction au travail » contiennent une confusion entre ce terme et les termes suivant « attitude », « morale » et « opinion », cette confusion entraîne une anarchie conceptuelle, l'auteur souligne que l'étude de problème de terminologie remonte aux années 50 avec les travaux de Guion, par la suite, plusieurs auteurs ont tenté de traiter cette confusion. Strong (1958) souligne que ces mots sont souvent synonymes, il propose d'utiliser « satisfaction au travail » lorsqu'on considère le travailleur en tant qu'individu, le terme « morale » lorsqu' on le considère en tant que membre d'un groupe de travailleurs. Vroom (1965) explique que les expressions « satisfaction au travail et attitude vis-à-vis du travail » sont interchangeables et que la signification du concept « morale » se rapproche beaucoup des concepts « attitude » et « satisfaction au travail ». Roman (1970), explique, pour sa part, que la sur utilisation des termes « satisfaction », « morale », « attitude » et « opinion » leur a fait perdre toute signification.

1.1.2. Evolution des définitions de la satisfaction au travail :

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer et de définir la satisfaction au travail, depuis les années trente. Le tableau suivant montre quelques travaux qui ont été faits autour de ce concept.

Tableau n° 9: Evolution des définitions de la satisfaction au travail.

| Auteur | Année | Définition « satisfaction au travail » |
|------------|-------|--|
| Kornhauser | 1930 | Considère la satisfaction au travail comme un secteur différent de recherche qui mérite d'être étudié d'une façon particulière |
| Hoppok | 1935 | Toute combinaison de circonstance psychologique qui amène une personne à dire honnêtement que je suis satisfait dans mon travail |

¹¹⁵ - Bernstein, D. A & Nash, P.W, Essentiel of psychology, Boston, Houghton Mifflin, 2008, in <https://sangu.ge/images/EssentialsofPsychology.pdf>, consulté le 14 juin 2019.

¹¹⁶ - Roch Lalanne, La vie dans les organisations, des indicateurs de succès, édition presse de l'université de Québec, Québec 1994, P. 01.

| | | |
|-----------------------|------|---|
| Likert et Willit | 1940 | L'attitude mentale d'un individu vis-à-vis de tous les aspects de son travail, y compris les personnes qui l'entourent. |
| Maslow | 1943 | Le principe de sa pyramide des besoins se base sur la satisfaction. (La satisfaction des besoins d'un niveau engendre les besoins du niveau suivant) |
| Laswel | 1948 | Il définit le moral, selon cet auteur il n'y a pas de rapport entre la satisfaction et le terme (normale) |
| Katz | 1949 | Il considère le « morale » comme un mot qui a plusieurs dimensions, il introduit le mot « satisfaction » dans une de ces dimensions. |
| Morce | 1953 | Il affirme que la satisfaction au travail ne peut pas découler du type de supervision, de la composition du groupe de travail ou du salaire, il explique aussi que la satisfaction au travail n'est plus une attitude. |
| Rosen et Rosen | 1955 | Pour eux, la satisfaction au travail est la différence entre le niveau d'attente d'un individu vis-à-vis d'un aspect de son travail et le niveau de gratification de cette attente. |
| Brayfield et Crockett | 1955 | Etablissent la distinction entre le moral et la satisfaction au travail. Pour eux, la satisfaction représente des dimensions et des aspects du moral global. |
| Guion | 1958 | Etablie un lien entre « moral » et satisfaction au travail. Pour lui, le moral signifie le degré de satisfaction d'un individu découlant de la situation total du travail. |
| Herzberg et al | 1959 | Affirme qu'il existe deux catégories de facteurs qui poussent l'individu à être satisfait ou non satisfait, la première catégorie, c'est les attitudes positives de l'individu envers son emploi (facteur de motivation) et la deuxième c'est les facteurs d'hygiène. |
| Porter | 1961 | Il explique que la satisfaction provient de la relation entre la situation actuelle de travail et la situation idéale, normative. Un employé est satisfait lorsque la situation au travail telle qu'il la perçoit correspond à ses aspirations. |

Source : Conception personnelle faite à base de la revue de la littérature de la « satisfaction au travail ».

A la suite des travaux de Porter, plusieurs formulations de la satisfaction au travail se sont succédé autour de « ce que j'ai par rapport à quoi je m'attends » et autour « ce que j'ai par rapport à ce qui m'est dû... ». Depuis, les travaux de Herzberg et Al (1959), Porter (1963) et de Locke (1976), aucune nouvelle définition originale de ce concept n'a été faite.

Cette revue des principales définitions de la satisfaction au travail montre la confusion terminologique et l'ambiguïté de ce concept.

2. La classification de la satisfaction au travail :

En 1975¹¹⁷, Larouche a classifié la satisfaction de l'employé envers son travail selon deux catégories de facteurs, à savoir des facteurs intrinsèques et des facteurs extrinsèques. De ce fait, il a distingué deux types de satisfaction, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque.

2.1. La satisfaction intrinsèque :

La satisfaction intrinsèque signifie la satisfaction de l'employé envers les facteurs intrinsèques suivants : l'affectation du personnel, l'altruisme, l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, le niveau de communication avec le patron et les collègues, les conditions de travail, le degré de responsabilité, l'innovation ; la politique de l'organisation, le type et le niveau de supervision humaine et technique et l'utilisation des habilités et variétés.

2.2. La satisfaction extrinsèque :

La satisfaction extrinsèque signifie la satisfaction de l'employé envers les facteurs extrinsèques suivants : la possibilité d'avancement, l'évaluation du travail, la reconnaissance, le salaire et la sécurité d'emploi.

3. Les paradigmes de la satisfaction :

Selon Paugam (2000), la satisfaction de l'employé dans sans travail est fondée sur trois paradigmes « l'homo faber », « l'homo economicus » et « l'homo sociologicus », qui déterminent respectivement la satisfaction relative au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations¹¹⁸.

3.1. L'homofaber : l'activité objective comme source de satisfaction :

Pour Paugam (2000), le contenu du travail est à l'origine de la satisfaction de l'employé. En effet, si l'employé éprouve des émotions positives dans son travail, cela va influencer positivement sur son attitude au travail et sur la qualité des tâches effectuées, ainsi il dit « Si l'individu est heureux dans l'acte même de travailler, c'est qu'il éprouve la satisfaction de mettre ses qualifications personnelles au bénéfice d'une œuvre individuelle ou collective se manifestant sous la forme d'un produit ou d'un service dont la valeur est reconnue »¹¹⁹.

¹¹⁷ - Sophie Ramdan, op.cit.

¹¹⁸ - Céline Parent, Etude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC, mémoire de maîtrise en relation industrielle, université de Montréal, Janvier 2012, P. 08.

¹¹⁹ - Pascal Paille, Op.cit, P. 28.

Paugam souligne également l'importance de la marge de liberté et de l'autonomie dans la satisfaction de l'employé dans son travail. En effet, la liberté d'initiative dans le travail engendre un plaisir personnel à mettre ses compétences au service de son entreprise.

3.2. L'homo economicus : la rétribution source de satisfaction :

Ce paradigme accorde une importance particulière pour deux formes de rétributions qui constituent deux sources de satisfaction, à savoir la communication et la promotion. En effet, si l'employé touche un salaire qui correspond à ses efforts fournis dans le travail et qu'il ait une possibilité d'avancement, il sera content de sa rétribution au travail.

Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction et les gratifications de nature économique (communication), matérielles diverses (logement de fonction, véhicule de service...) et les perspectives de développement professionnel (promotion).

3.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction.

Ce paradigme se résume à deux niveaux, à savoir la relation avec les collègues et l'ambiance dans le travail. Selon Paugam, si l'employé a de bonnes relations avec ses collègues, automatiquement il s'implique plus dans son entreprise ; ce qui entraîne une part de sa satisfaction, c'est le même raisonnement avec l'ambiance de travail, c'est-à-dire si l'entreprise se caractérise par une bonne ambiance de travail, cela facilite l'exécution de l'employé pour ses tâches et cela entraîne un attachement et une part de satisfaction de l'employé envers son organisation.

3.4 Synthèse des trois paradigmes (homofaber, l'homo economicus et l'homo sociologicus) :

Les trois paradigmes que nous avons expliqués précisément résument les sources de satisfaction. En effet, le premier paradigme « l'homo faber » considère que le travail peut prouver une satisfaction pour l'employé, de ce fait, il est important de le mettre à l'aise dans son travail de façon à lui donner une inertie positive qui le pousse à exploiter tout son potentiel et toutes ses compétences. Quant au deuxième paradigme « l'homo economicus », il considère que la rétribution au travail est une source de satisfaction. En effet, il est très important pour un employé d'être satisfait de la contre partie économique et matérielle de son travail et aussi des possibilités d'avancement dans sa carrière. Enfin, le dernier paradigme « l'homo sociologicus » décrit le rôle de l'environnement de travail (les relations sociales et l'ambiance de travail) dans la satisfaction et le rendement du salarié dans l'organisation.

4. Les théories de la satisfaction appliquée aux situations de travail

Il existe quatre théories de la satisfaction appliquée aux situations de travail : la théorie des besoins, la théorie bifactorielle, la théorie de l'équité et la théorie de l'expectation, l'instrumentalité et de la valeur.

4.1. La théorie des besoins :

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. Selon cet auteur, les besoins humains sont classés au sein d'une hiérarchie de laquelle se dégage un mouvement irréversible¹²⁰ qui conduirait l'être humain à les satisfaire, commençant des besoins matériels jusqu'au plus spirituels.

Selon Maslow, les besoins de l'être humain sont classés en cinq catégories : les besoins psychologiques élémentaires, les besoins liés à sa sécurité, les besoins sociaux, les besoins d'estime de soi et les besoins de réalisation personnelle.

- **Les besoins psychologiques élémentaires :**

Ce sont l'ensemble des besoins élémentaires, tels que manger, respirer, se détendre, être au chaud ...etc. La satisfaction de ces besoins permet la survie de l'être humain.

- **Les besoins de sécurité :** Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers.
- **Les besoins sociaux :** Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et d'appartenir à un groupe.
- **Les besoins d'estime :** Il exprime l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui.
- **Les besoins de réalisation personnelle :** Ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer et d'innover.

Maslow a présenté ses besoins sous forme d'une pyramide allant des besoins élémentaires nécessaires jusqu'aux besoins supplémentaires.

4.2. La théorie bifactorielle :

La théorie bifactorielle est développée par Herzberg. Cette théorie affirme qu'il existe des facteurs spécifiques qui poussent l'individu dans son travail à agir, à être motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Ces facteurs sont divisés en deux catégories, la première catégorie englobe les attitudes positives de l'individu envers son emploi, elle se caractérise

¹²⁰ - Pascal Palé, Op.cit, P. 27.

par la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. A titre d'exemple, nous citons la reconnaissance des accomplissements, la responsabilité, la possibilité de développement....

Quant à la deuxième catégorie, elle englobe les attitudes négative, de l'individu envers son emploi, contrairement à la première catégorie, ces facteurs n'ont pas la capacité d'apporter au mieux la satisfaction, ils suscitent de l'indifférence de manière certaine. Ils peuvent générer l'insatisfaction, ils sont appelés facteurs d'hygiène ou de maintenance¹²¹.

Selon Herzberg (1971), les facteurs d'hygiènes sont : le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés, le prestige, la sécurité d'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle (mutation).

4.3. La théorie de l'équité :

La théorie de l'équité est développée au début des années 1960 avec les travaux d'Adams, elle se focalise sur le rôle du mécanisme de la perception dans l'évaluation des rapports d'un salarié à son travail. Pour Adams, l'individu observe son environnement de travail pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Suite à cette comparaison, ce dernier définit s'il est satisfait ou insatisfait de sa situation, dans le cas ou il serait insatisfait, il perçoit un sentiment d'iniquité qui crée chez lui une tension qu'il va réduire en déployant les efforts nécessaires. Adams précise que l'individu tend à évaluer ses contributions en faveur de son organisation de travail, comme par exemple son niveau de formation et de compétence, son ancienneté, ses efforts... Il évalue aussi les avantages qu'il retire de son emploi comme le salaire, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, les promotions... puis il compare ses deux évaluations... qu'il retire de son emploi par rapport à ses contributions en faveur de son entreprise¹²².

Selon Adams, la définition de l'individu de sa situation au sein de travail est engendrée par la comparaison entre deux ratios, le premier représente l'évaluation entre ces avantages reçus et ses contributions versées et le deuxième représente l'évaluation des avantages reçus par une autre personne avec les contributions versées par cette dernière. En comparant ces deux ratios, l'employé aboutit à trois situations: Equité, sans équité (iniquité), sur équité.

Suite à la comparaison entre les deux ratios, l'individu montre des comportements et des attitudes qui peuvent être de deux sortes, soit il adopte un nouveau comportement tels que la

¹²¹ - Patrice Roussel, « Rémunération, Motivation et satisfaction and travail, édition Economica, Paris 1996, P. 37.

¹²² - Patrice Roussel, Op.cit, pp. 42- 43.

modification de ses contributions dans l'emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation...etc. soit il change les perceptions de sa situation à travers la modification psychologique de ses contributions ou de ses rétributions ou en changeant les personnes prises comme point de comparaison.

4.4. La théorie de l'expectation, de l'instrumentalité et de la valeur (la théorie des attentes) :

La théorie des attentes a été publiée par le professeur canadien de gestion et de psychologie Victor Vroom en 1964. Cette théorie s'appuie sur plusieurs hypothèses qui contribuent au processus de la satisfaction. Selon Vroom, l'individu entreprend dans son travail une action susceptible de créer à la fois une situation d'attente des objectifs qu'il a fixés au préalable et à la fois une situation d'attente d'une récompense. En effet, la satisfaction de l'individu dans son travail est liée à la réalisation de ses attentes.

Vroom a classé les attentes de l'individu au travail selon trois catégories, à savoir l'expectation, l'instrumentalité et la valence¹²³.

- **L'expectation :** L'expectation renvoie au fait qu'un individu formule une auto-évaluation anticipée des efforts qu'il aura à fournir pour la réalisation d'une tâche particulière ou d'un ensemble de tâches ou d'une mission.
- **L'instrumentalité :** L'instrumentalité renvoie au degré de l'effort de travail qu'un individu pense devoir donner en rapport avec la récompense qu'il attend.
- **La valence :** La valence correspond à la valeur que l'individu associe à la récompense visée.

4.5. Discussion et synthèse des théories :

Selon la théorie des besoins (1940), l'employé en tant qu'être humain cherche toujours à satisfaire ses besoins selon un ordre de priorité en allant des besoins psychologiques jusqu'aux besoins de réalisations personnelles. D'après cette théorie, la motivation de l'individu au travail résulte de sa volonté de satisfaire ses besoins et dès qu'un besoin est satisfait, ce dernier ne sera plus une source de motivation mais l'origine de naissance du désir de satisfaire un autre besoin.

Plusieurs auteurs ont critiqué cette théorie (Maillet, 1989, Rojet et Bergmann, 1989) pour l'universalité hiérarchique des besoins, ils disent que l'ordre d'importance des besoins change selon les individus et selon la culture nationale d'origine. A côté de la critique sur le classement

¹²³ - Pascal Paillé, Op.cit, P. 28.

hiérarchique des besoins, Locke (1976) ajoute « qu'il est impossible d'affirmer qu'un besoin satisfait ne peut plus être ensuite source de motivation. Au contraire, la satisfaction de plusieurs besoins à la fois, et cela de manière répétitive, est à l'origine de la motivation »¹²⁴.

Selon la théorie bifactorielle (1959), il existe deux types de facteurs qui poussent un individu à être motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Le premier se caractérise par des attitudes positives, quant au deuxième, il se caractérise par des attitudes négatives, ils sont appelés « les facteurs d'hygiènes ». Cette théorie a été critiquée pour sa classification des facteurs d'hygiènes. En effet, Herzberg considère que le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité d'emploi, la rémunération et les facteurs de vie personnelle sont des facteurs d'insatisfaction et d'hygiènes. L'auteur a pris en considération uniquement les attitudes négatives engendrées par ces facteurs, alors que ces derniers peuvent être une source de satisfaction comme ils peuvent être une source d'insatisfaction. Pour mieux l'illustrer, nous prenons à titre d'exemple le facteur rémunération. Si l'employé reçoit un salaire qui convient à ses efforts et à ses compétences, cela entraîne chez ce dernier une attitude positive et c'est le même raisonnement avec les autres facteurs d'hygiènes.

Selon la théorie de l'équité, la satisfaction de l'individu ne dépend pas uniquement de la récompense qu'il espère obtenir par ses efforts, mais des récompenses obtenues par les autres individus dans des circonstances similaires. D'après cette théorie, la satisfaction de l'individu dans son travail dépend du sentiment de l'équité dans son organisation.

Les études qui ont testé cette théorie ont pu valider la relation entre motivation et sous-équité alors que la relation sur équité reste moins claire (Schmitt et Klimaski, 1991)¹²⁵.

Selon la théorie des attentes, la satisfaction de l'individu au travail dépend de la relation qui existe entre la récompense et l'effort de performance. En effet, si la récompense convient aux efforts fournis dans travail, l'employé sera satisfait, par contre si la récompense est inférieure aux efforts fournis, l'employé sera insatisfait. De ce fait, cette théorie incite les managers à individualiser les systèmes de récompense.

5. Les indicateurs de la satisfaction au travail :

La compréhension des indicateurs de satisfaction, c'est-à-dire la réponse à la question « par rapport à quoi ? » est une étape importante dans n'importe quelle recherche sur la satisfaction au travail.

¹²⁴ - Patrice Roussel, Op.cit, P. 46.

¹²⁵ - Roch Lalamme, Op.cit, P. 07.

Il existe une multitude d'indicateurs liés à ce sujet, pour les cerner il faut savoir choisir ceux qui semblent plus importants que d'autres.

Le premier qui a proposé les indices de satisfaction est Huppock (1935) qui a choisi six indicateurs principaux, puis Katz (1949) qui s'est basé sur les travaux de Huppock, il a présenté quatre indicateurs puis Herzberg (1959) qui a distingué quinze facteurs dont six facteurs de motivation et neuf facteurs d'hygiène, Larouche (1977) qui a utilisé dix-indicateurs dans son étude « Inventaire de satisfaction au travail »¹²⁶, côté- Desbiolle (1979) qui a examiné sept indicateurs de satisfaction, Guiot (1980) qui a choisi trois indicateurs et enfin, Naisbitt (1986) qui a présenté une nomenclature de dix indicateurs.

Le tableau suivant offre une illustration des indicateurs de satisfaction choisis par les auteurs précédemment cités.

Tableau n° 10: Indicateur de satisfaction au travail par auteur.

| Auteur | Année | Les indicateurs de satisfaction choisis |
|----------|-------|--|
| Hoppock | 1935 | 1- La façon dont l'individu réagit dans certaines situations désagréables. 2- La facilité avec laquelle il s'adapte à autrui. 3- Son statut relatif dans le groupe social et économique, où il est placé. 4- La nature de travail en relation avec son habilité, ses intérêts, ses goûts et la préparation du travail. 5- La sécurité. 6- La loyauté. |
| Katz | 1949 | 1-La nature du travail. 2- La fierté du travail accompli. 3- Le salaire. 4- Les possibilités de promotion. |
| Herzberg | 1959 | Les facteurs de motivation : 1- L'accomplissement. 2- La reconnaissance. 3- Le travail lui-même. 4- La responsabilité. 5- L'avancement. 6- La possibilité de croissance. Les facteurs d'hygiène : 1- Le salaire. 2- Les relations interpersonnelles (avec le supérieur, avec les subordonnés et avec les pairs) 3- La supervision technique. 4- Les politiques et l'administration de l'entreprise. |

¹²⁶ - Son étude porte sur les attitudes des travailleurs québécois à l'égard de leur emploi.

| | | |
|-----------------|------|--|
| | | <p>5- Les conditions de travail. 6- les facteurs de vie personnelle. 7- Le statut. 8- La sécurité d'emploi. 9- Les avantages sociaux.</p> |
| Smith et al | 1969 | <p>1- Le travail. 2- La supervision. 3- Les collègues. 4- Le salaire. 5- Les chaînes d'avancement.</p> |
| Larouche | 1977 | <p>1- L'affectation du personnel. 2- L'attrait au travail. 3- L'autonomie. 4- L'autorité. 5- L'avancement. 6- La communication 1. 7- La communication 2. 8- Les conditions de travail. 9- Le degré de responsabilité. 10- L'innovation. 11- La reconnaissance. 12- Les politiques de l'organisation. 13- Le salaire. 14- La sécurité d'emploi. 16- La supervision humaine. 17- La supervision technique. 18- La variété.</p> |
| Côté-Desbiolles | 1979 | <p>1- Le salaire. 2- Les possibilités d'avancement. 3- L'intérêt au travail. 4- Les supérieurs. 5- La sécurité d'emploi. 6- Les collègues de travail. 7- les heures de travail.</p> |
| Guiot | 1980 | <p>1- Le travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> • responsabilité • Autonomie • Intérêt • Variété • Un travail pas trop facile <p>2- Le salaire 3- Le type de supervision</p> <ul style="list-style-type: none"> • La considération • Assistance |

| | | • Intérêt |
|--|------|---|
| | 1986 | 1- Travailler avec ce qui ne traite pas avec respect. 2- Faire un travail intéressant. 3- Sentir que la qualité de mon travail est reconnue. 4- Avoir une chance de progresser. 5- Travailler avec des gens qui m'écoutent si j'ai des idées pour améliorer les méthodes employées. 6- Avoir la responsabilité de prendre des initiatives et non pas seulement d'exécuter des ordres. 7- Voir le résultat final de mon travail. 8- Travailler pour des supérieurs efficaces. 9- Ne pas avoir un travail trop facile. 10- Avoir l'impression d'être bien informé sur ce qui se passe. |

Source : Roch Lalamme, la vie dans les organisations des indicateurs de succès, édition, presses de l'université du Québec, Québec, 1994, P. 10.

Les indicateurs de satisfaction sont les mêmes, ils varient d'un auteur à un autre cependant, il existe certains auxquels ces derniers accordent plus d'importance. De façon empirique, les indicateurs qui reviennent plus souvent sont :

- 1- Le travail lui-même.
- 2- Le salaire.
- 3- L'avancement.
- 4- La supervision humaine.
- 5- L'autonomie.
- 6- Les collègues de travail.
- 7- Les conditions de travail.
- 8- La reconnaissance/ Considération.
- 9- Le degré de responsabilité.

6. Satisfaction au travail et motivation : Une clarification nécessaire :

Avant d'étudier la relation qui existe entre la satisfaction au travail et la motivation, il est primordial d'étudier le concept « motivation ».

6.1 Définition du concept « motivation » :

La notion de motivation est typiquement une notion qui est passée dans le langage courant ; elle fait partie du vocabulaire des organisations, du directeur des ressources humaines aux opérateurs des études de commerce à celle d'ingénieur : son utilisation

généralisée est due à ses connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler¹²⁷.

La motivation au travail apparaît depuis longtemps comme un objet d'étude même par beaucoup de chercheurs ou managers en raison de sa place importante dans la qualité du travail et du rendement des employés.

La motivation au travail est considérée comme un facteur clé du succès des entreprises car elle influence directement sur le comportement des employés au quotidien. En effet, une personne motivée fournit plus d'effort dans l'exécution de son travail en adoptant des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre les objectifs organisationnels et personnels.

La motivation est définie comme un processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif donné¹²⁸, elle est considérée comme une variable qui rend compte du degré d'éveil d'une personne¹²⁹, et un moteur qui fait bouger l'être humain. Du point de vue de la psychologie, la motivation signifie l'ensemble des forces entraînées par des comportements orientés vers un objectif, ces forces permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

Le concept de motivation semble apparaître pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin (1963), leurs premiers travaux sont consacrés aux différents groupes sociaux comme la famille, l'école, les parties politiques...etc. Par la suite, il est devenu un sujet de recherche lié à l'entreprise.

Selon (Morin et Aubé, 2007)¹³⁰, la motivation suggère trois caractéristiques, à savoir la force, la direction et la persistance ; les conduites sont dirigées vers une direction (objectif) et la force (l'intensité) et la persistance. Elles sont guidées par l'intérêt que présente la finalité du comportement pour la personne.

Donc la motivation signifie « le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif, ensemble des images qui sous-tendent ce processus »¹³¹.

6.2 Les facteurs de motivation :

Il existe plusieurs facteurs de motivation des employés, cela diffère d'une entreprise à une autre et d'un dirigeant à un autre. En ce qui suit, nous allons citer quelques facteurs.

¹²⁷ - Etienne Serupia Semuhoza, Théorie de la motivation au travail, édition l'harmattan, 2009, P. 09.

¹²⁸ - Michel. T.R « Matching motivational strategies with organizational context », dans research in organizational behavior, édition JAI Press, 1997, pp. 60- 62.

¹²⁹ - Morin. E et C. AUBE, Psychologie et management, édition chevalière, Education, Montréal (2007).

¹³⁰ - Morin. E et C AUBE, Op.cit, P. 106.

¹³¹ - Robbins. S et Judge 2006, Comportements organisationnels, édition Pearson éducation, Paris, 2006, p24.

6.2.1 La communication :

La communication est un facteur très important dans le processus de motivation du personnel. En effet, les techniques de management moderne imposent pour l'entreprise de posséder un discours clair en termes de direction, c'est-à-dire les dirigeants doivent expliquer d'une manière claire au salarié leur démarche stratégique en expliquant dès le départ les objectifs stratégiques visés.

6.2.2 La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un facteur qui affecte directement le moral des employés, ce qui entraîne la motivation de ces derniers. La reconnaissance au travail peut prendre plusieurs formes, à savoir la reconnaissance en tant que personne, la reconnaissance des résultats, la reconnaissance de l'effort et la reconnaissance des compétences et des responsabilités.

6.2.3 Le maintien de l'esprit d'équipe :

Les managers doivent veiller sur le maintien de l'esprit de leurs équipes pour pousser les salariés à donner une meilleure productivité.

6.2.4 La rémunération :

L'aspect financier joue un rôle très important dans la motivation des employés. En effet, plus les salaires augmentent plus les salariés ont tendance à être motivés.

6.2.5 L'évolution de carrière :

L'évolution dans la carrière peut également être une source de motivation. Ce facteur permet au salarié de ne pas stagner dans sa carrière professionnelle en lui offrant une possibilité de promotion.

6.2 Satisfaction et motivation : Quelle relation ?

Les chercheurs de la thématique de satisfaction et de motivation soulignent que la dissociation entre ces deux concepts est difficile, ce qui entraîne une confusion dans l'interprétation faite au quotidien des deux concepts.

La motivation au travail renvoie aux forces intérieures qui poussent les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes en créant d'abord une intention puis elle se traduit à un comportement qui consiste à faire l'effort de réaliser un travail parfait. Par contre, la satisfaction correspond à un état émotionnel qui résulte de la comparaison faite par l'employé

entre les aspirations et les attentes de son travail et la réalité de ce dernier. De ce fait, plus le taux de couverture des attentes préalables est élevé, plus l'individu se déclare satisfait et plus ce taux est faible, moins le salarié se définira comme satisfait.

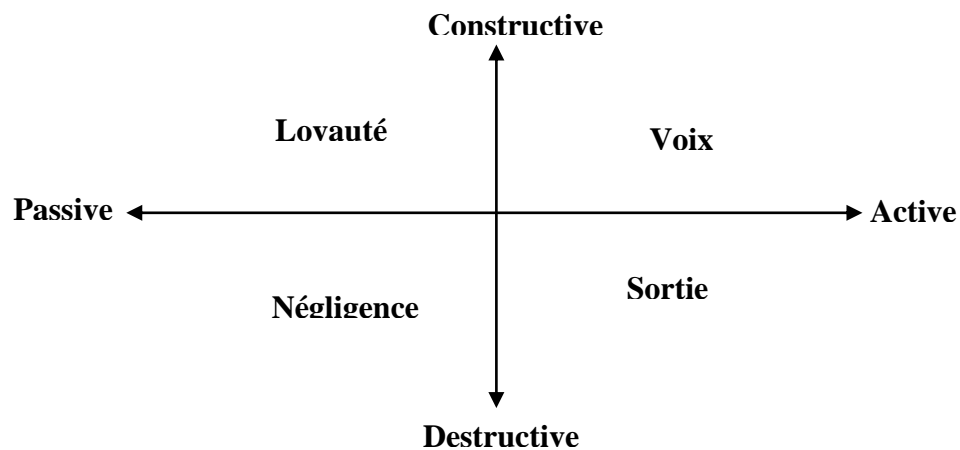
La satisfaction fait référence aux sentiments que l'on éprouve dans une situation de travail, elle constitue un indicateur de motivation.

En résumé, un employé peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé mais en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver un certain sentiment de satisfaction.

7. Les conséquences de l'insatisfaction au travail :

FARREL (1983)¹³² a construit un modèle pour expliquer les réponses à l'insatisfaction au travail comme le montre la figure suivante.

Figure n° 25: Les réponses à l'insatisfaction au travail



Source: FARREL, D. « Exit voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study », *Academy of management journal*, n°26, 1983, p. 596-673

FARREL a expliqué quatre réponses de l'insatisfaction selon deux dimensions indépendantes : la dimension active/passive et la dimension constructive/déconstructive.

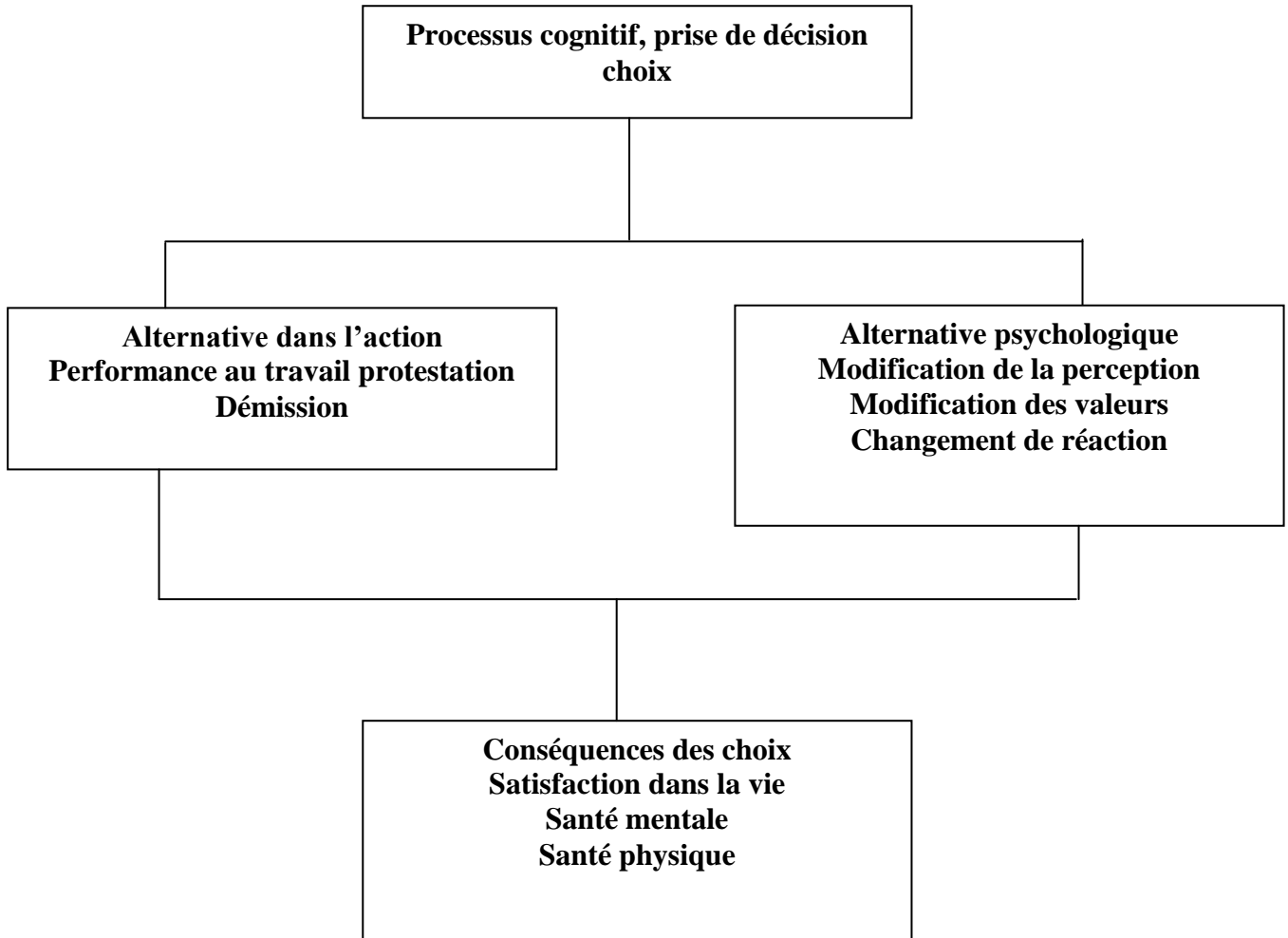
La première réponse est la « sortie », elle signifie l'intention de quitter l'organisation qui apparaît chez l'employé pour un nouveau travail, la sortie constitue une réponse destructive et active. La deuxième réponse est la voix qui signifie l'initiative de l'employé pour améliorer les conditions du travail et sa participation dans l'amélioration de l'atmosphère du travail, cette réponse est constructive et active. La troisième réponse de ce modèle est la loyauté qui signifie une attitude de confiance de l'employé envers son organisation. Cette réponse est passive et constructive. La quatrième et dernière réponse est la négligence qui

¹³² FARREL, D. « Exit voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study », *Academy of management journal*, n°26, 1983, pp. 596-673

apparaît dans un manque d'implication et d'intérêt du salarié dans son travail, l'absentéisme, diminution d'effort dans le travail, ...etc. Cette réponse est passive et destructive.

Henne & Lock, 1985¹³³ pour leur part, ont conçu un modèle qui explique les conséquences comportementales et psychologiques de l'insatisfaction au travail, comme le montre la figure suivante :

Figure n° 26: Conséquences comportementales et psychologiques à l'insatisfaction au travail



Source: Henne, D. & Lock, E. « Job dissatisfaction: what are the consequences ? » International journal of psychology, n°20, 1985, P. 221.

Pour Henne & Locke, l'insatisfaction au travail provient d'un processus cognitif qui entraîne deux types de conséquences, le premier est comportemental, il apparaît dans la diminution de la performance du salarié, dans ces différentes prestations, tels que les mouvements syndicales et l'absentéisme répété. Le deuxième type est d'ordre psychologique,

¹³³ Henne, D. & Lock, E. « Job dissatisfaction: what are the consequences? » International journal of psychology, n°20, 1985, pp. 221-240.

il apparaît dans les réactions du salarié qui sont dues à la modification de ses perceptions et également à la modification de ses valeurs dans le travail. Selon ces deux auteurs, ces deux types de conséquences peuvent se répercuter sur la santé mentale et physique du salarié.

Section 2 : L'implication organisationnelle

Depuis plusieurs années, les chercheurs en sociologie et en gestion se sont penchés vers le concept de l'implication organisationnelle. En effet, ils l'ont considéré comme un facteur important et un antécédent du comportement de retrait, de la citoyenneté organisationnelle et du bien-être de l'employé dans son organisation.

Dans cette section, nous allons expliquer le concept et la nature de l'implication organisationnelle, ses facettes, ses dimensions ainsi que ces antécédents.

1. La notion de l'implication

L'implication est un concept étudié par de nombreuses disciplines, telles que la gestion, la psychologie et la sociologie, il correspond à la traduction française communément admise, du terme « *commitment* », introduit par Foote (1951) qui l'utilisera pour examiner comment les individus actifs initient et maintiennent les lignes d'activités¹³⁴. La notion d'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail et qui « débouche sur un comportement bien précis qui est le fruit d'un ensemble d'attitudes dans la relation au travail » (Michel, 1989)¹³⁵.

1.2. Les signes extérieurs de l'implication

Les salariés impliqués tendent à développer les attitudes ou les comportements qu'attendent leurs entreprises ou leurs dirigeants¹³⁶. Parmi ces attitudes, nous avons trois signes communs qui peuvent être dégagés¹³⁷ :

- Faire plus que ce qui est attendu ;
- Donner au travail une place prépondérante, qui déborde sur le hors-travail.
- Faire autrement que ce qui est attendu, déplacer les frontières de l'emploi.

Le premier signe renvoie au « *surtravail* » de certaines personnes en termes de temps de travail, d'énergie investie et de volume de travail sans que leur milieu et leur organisation ne les contraignent, la preuve étant que leurs collègues se portent très bien en fonctionnant de manière beaucoup moins impliquée. Le deuxième signe renvoie aux sacrifices donnés par le salarié pour son travail au détriment de son rôle familial, de ses loisirs, voire de ses investissements. Quant au troisième signe extérieur, il apparaît lorsque les salariés font d'autres choses hors leurs tâches demandées, non parce que quelqu'un leur demande mais

¹³⁴ - Brigitte Charles-pauvers, Nathalie commeiras, « l'implication : le concept », in Jean-Pierre neveu et Maurice Thévenet, « l'implication au travail », édition Vuibert, paris, 2002, p. 51.

¹³⁵ - Brigitte Charles-pauves, Nathalie commeiras, op.cit, p. 45

¹³⁶ - Rojot J, « Ce que veut dire la participation », revue française de gestion, n° 88, mai 1992, pp.335-367.

¹³⁷ - Maurice Thévenet, « le plaisir de travailler », édition d'organisation, paris, 2004, page 24.

parce qu'ils estiment bien les faire, ce qui rend pour ces personnes la définition de la fonction un minimum et non pas une limite.

1.3 Les sentiments du salarié impliqué :

Le salarié impliqué travaille plus, au point qu'il laisse le travail envahir sa vie, ce qui lui entraîne des sentiments différents par rapport à un salarié non impliqué. Parmi ces sentiments, nous citons : la tension, la réalisation, le plaisir et la fierté¹³⁸.

La tension est un sentiment qui accompagne souvent les personnes impliquées, ce sentiment peut être exprimé par la peur de l'échec ou d'une situation qu'il ne pourra pas maîtriser par le stress et la colère. La réalisation est un sentiment qui apparaît lorsque la personne impliquée réalise des résultats concrets dans son travail ou encore lorsqu'il réalise un progrès, un avancement, une amélioration. Le plaisir, renvoie au sentiment qui accompagne le salarié impliqué, il est engendré souvent par le sentiment de satisfaction d'un travail bien fait, (satisfaction d'obtenir de bons résultats). Quant à la fierté, elle est liée à des aspects de l'expérience professionnelle qui sortent souvent des cas évidents de l'exploit ou du simple « travail bien fait »

1.4. Les conditions de l'implication :

La nature psychologique de l'implication organisationnelle entraîne pour l'entreprise la difficulté, voire l'impossibilité de réaliser et d'optimiser l'implication de ses employés. Pour surmonter ce problème, le dirigeant peut assurer les conditions nécessaires qui poussent ses employés à s'impliquer et également à prendre connaissance de ce qui pourrait les optimiser.

Pour dire qu'un salarié est impliqué dans son entreprise, trois conditions doivent être réunies, à savoir la cohérence, la réciprocité et l'appropriation¹³⁹.

1.4.1 La cohérence :

La cohérence renvoie à la maîtrise du salarié, du fonctionnement d'entreprise, du chemin qui amène vers la réalisation de son bénéfice et de la stratégie de son organisation. Pour Thévenet, être cohérent dans ses actions et ses discours nécessite que l'organisation assure la cohérence à trois niveaux, au niveau des valeurs et des référentiels, au niveau des règles, systèmes, procédures et dispositifs et au niveau des relations managériales entre le supérieur et les collaborateurs

¹³⁸- Maurice Thévenet, op.cit, page 32

¹³⁹- Maurice Thévenet, ibid. , page 195

1.4.2. La réciprocité

Les fondements de la notion de réciprocité se retrouvent dans la théorie de l'échange en sociologie, elle renvoie au sentiment de reconnaissance de l'employé en contre partie de son implication dans l'organisation. En effet, si l'organisation espère de ses employés une implication et un engagement sans failles, les employés à leur tour attendent des signes de réciprocité de la part de leur organisation selon trois niveaux¹⁴⁰ :

- **Au niveau des valeurs :** L'implication et l'adhésion de l'employé aux valeurs de l'organisation entraîne un sentiment de reconnaissance et de renforcement de ses propres valeurs.
- **Au niveau du système de gestion :** La réciprocité se traduit par un système de rémunération équitable et reconnaissant et aussi par les avantages sociaux offerts pour les employés, elle se traduit également par les promotions et la gestion des carrières.
- **Au niveau des relations managériales :** Pour s'impliquer, le salarié a besoin que son organisation lui exprime de l'intérêt et cela à travers la décentralisation des tâches et des décisions, et la communication des objectifs et des stratégies.

1.4.3 L'appropriation :

L'appropriation de l'employé impliqué renvoie aux sentiments qu'un environnement, une situation, un produit, une expérience, un résultat, une réussite, un objectif lui appartient partiellement et aussi au sentiment de posséder ce qu'il fait. L'appropriation des employés dépend en grande partie du niveau des relations qui existent entre le supérieur et les subordonnés. En effet, le supérieur doit communiquer à ses employés la situation de l'entreprise (interrogation actuelle et incertitudes) dans le but de les faire participer au processus de prise de décision, et cela dans le but de créer un très haut niveau d'engagement de ces derniers dans leur organisation. Selon Thévenet, il existe un autre moyen de créer l'appropriation chez les employés, il s'agit du travail de groupe sur un projet, une activité...etc.

Les trois situations que nous avons citées sont nécessaires pour pousser l'individu à s'impliquer dans son organisation, cependant elles sont insuffisantes. C'est à dire la réunion de ces conditions ne déclenche pas automatiquement le processus d'implication organisationnelle.

¹⁴⁰ Thévenet M. op. cit, P. 221

1.5. Les facettes de l'implication :

Dès 1983, Morow distingue des concepts relatifs à l'implication et construit une typologie de cinq facettes, à savoir : l'implication dans le travail, l'implication dans les valeurs de travail, l'implication dans la carrière, l'implication syndicale, l'implication dans le métier et l'implication organisationnelle.

1.5.1 L'implication dans le travail :

L'implication dans le travail est un concept proche de l'engagement dans le travail, elle signifie, selon Morow, «le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail »¹⁴¹, elle signifie également « la mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de connotation et d'évaluation, se reflète dans le travail de l'individu »¹⁴².

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer le terme engagement organisationnel en adoptant trois approches différentes. Certains ont adopté une approche unidimensionnelle (approche affective) (Dubin, 1956 Lawler et Hall, 1970 ; Ingram et al, 1991 ; Igarria et Siegal, 1992) d'autres une approche cognitive (French et kahi, 1962 ; Kanngo, 1982) et d'autres ont adopté une approche conative (ALL port, 1943).

1.5.1.1 L'approche affective de l'engagement :

L'approche affective de l'engagement appartient à Dubin (1956) qui tente d'analyser la place occupée par le travail dans la vie de l'individu. Cette approche établit un lien entre l'engagement au travail et la satisfaction de l'individu. En effet, elle se focalise sur l'idée que l'importance attachée au travail dépend de la capacité de ce dernier à satisfaire les besoins de l'employé.

Dans la suite des travaux de Dubin, Lawler et Hall (1979) montrent la dimension affective de l'engagement au travail en précisant que la satisfaction des principaux besoins de l'employé par son travail entraîne l'identification de cet employé à ce dernier, dans la même lignée Lodahl et kejner (1965), Ingram et Al (1991), Igarria et Siegel (1992) expriment la dimension affective de l'engagement au travail à travers le lien psychologique qui existe entre l'employé et le travail occupé et le degré d'importance rattaché à ce dernier.

Selon cette approche, la dimension affective de l'engagement au travail renvoie au rôle et à la place occupée par le travail dans la vie de l'employé.

¹⁴¹- Brigitte Charles- Pauvres, Nathalie commkeira, Op.cit, P. 57

¹⁴² - Ibid, P. 57

1.5.1.2 L'approche cognitive de l'engagement au travail.

Selon cette approche, l'engagement au travail est en fonction, d'une part de niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même¹⁴³.

La majorité des auteurs qui ont abordé cette approche se contentent d'expliquer l'engagement au travail à travers la relation qui existe entre la performance au travail et la place qu'occupe cette dernière dans la vie de l'employé (fabre, 1997, Neveu1993, French et Kahn, 1962).

1.5.1.3 L'approche conative de l'engagement au travail :

Selon l'approche conative, l'engagement au travail s'exprime par le degré de la participation active de l'individu dans son travail, cette participation ne réside pas uniquement au niveau du temps passé sur le lieu de travail et de quantité de travail fournie mais aussi et surtout au niveau de la participation psychologique qui permet à l'employé de satisfaire ses besoins (all port, 1993).

1.5.2 L'implication dans les valeurs du travail :

L'analyse de la littérature de l'expression « valeur du travail » se caractérise par l'absence de consensus. En effet, certains auteurs considèrent que cette expression représente les préférences des individus en terme de travail et/ou d'environnement de travail (Pryor, 1979), tandis que d'autres assimilent les valeurs à la satisfaction au travail (Bulter, 1983) et aux choix de carrière (Ben-Shem et Avi-Itzhak, 1991).

En (1958), Weber présente une théorie dans laquelle il a lié le succès des affaires à la foi religieuse. Cette théorie se fonde sur l'hypothèse que le travail et le succès financier ne réalisent non seulement les buts personnels, mais aussi des buts religieux. Weber parle «d'éthique protestante du travail » qui suggère que la valeur des personnes est liée aux résultats obtenus dans le travail.

Le concept « valeur du travail » n'a pas été au cœur de la préoccupation des chercheurs malgré son intérêt managérial.

¹⁴³- Brigitte Charles-Pauvres, Nathalie commeira, op.cit, P. 57

1.5.3 L'implication dans la carrière :

L'implication dans la carrière est souvent confondue avec l'implication dans le métier ou dans la profession alors que seuls les deux derniers termes sont synonymes (Charles-pauvers et commeiras, 2002)¹⁴⁴.

L'implication dans la carrière a été définie la première fois par Gree Haus (1971) comme « L'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu »¹⁴⁵. Par la suite elle a été identifiée par les chercheurs comme un concept multidimensionnel qui regroupe trois composantes : une priorité relative du travail et de la carrière, une attitude générale envers le travail et des perspectives de carrière planifiées.

1.5.4 L'implication dans le métier :

L'implication dans le métier signifie l'attachement à une profession qui se caractérise par une spécialisation particulière, cette facette d'implication ne concerne que les employés qui détiennent un patrimoine de compétence et de savoir-faire.

M. Thévenet¹⁴⁶ explique l'implication dans le métier comme suit :

- La valorisation des tâches, de l'expertise, des compétences personnelles;
- La valorisation de l'appartenance à un milieu, à une profession, à des groupes de référence qui se situent au-delà du lieu et de l'organisation où se trouve l'emploi ;
- L'appartenance à des réseaux d'expertise, de professionnels, dans lesquels il faut prendre sa place.

L'implication dans le métier ou dans la profession a été expliquée par certains chercheurs comme un concept unidimensionnel (Aranya et Al, 1981; Arnya et Fersis, 1984, Aranya et al 1983, Blou 1989 ; Morrow et Wirth ; 1989)¹⁴⁷ tandis que d'autres l'ont identifié comme un concept multidimensionnelle (Meyer et al, 1993) ayant trois dimensions, à savoir : la dimension affective, calculée et normative.

1.5.5 L'implication syndicale :

L'implication syndicale concerne la relation qui existe entre le syndiqué et le syndicat, elle a été définie par Purcell en 1954 comme une attitude de favoritisme envers l'union ou l'approbation générale de ses politiques globales¹⁴⁸. Elle recouvre quatre dimensions : une

¹⁴⁴ - Rodolf Coll, op.cit, P. 92.

¹⁴⁵ - Brigitte Charles- Pauvers, Nathalie commeira, Op.cit, P. 59.

¹⁴⁶ - M. Thévenet, Op.cit, P.109.

¹⁴⁷ - Rodolph Colle, ibid

¹⁴⁸ - Franck Bietry, Sandra camus, Mohamed- Zied amara vertus et limites de l'implication duale en France, revue de gestion des ressources humaines, N° 80, pp. 3 - 20 (traduction personnelle).

attitude de loyauté à l'endroit du syndicat, un sentiment de responsabilité à son égard, une volonté de déployer des efforts en son nom et une croyance dans les buts du syndicalisme pris en tant que principe (Gordon et al, 1980)¹⁴⁹. La première dimension renvoie à un sentiment de fierté d'appartenance et de réciprocité de la relation, la deuxième signifie une intention de respecter les obligations quotidiennes et les devoirs de protection des intérêts des syndicats, la troisième exprime la disponibilité pour travailler à la bonne santé du syndicat et même au-delà de ses simples devoirs en tant qu'adhérent. Quant à la dernière dimension, elle renvoie aux intérêts d'une organisation, en particulier, pour s'inscrire dans une réflexion plus générale consacrée à la légitimité du contre-pouvoir institué dans l'entreprise¹⁵⁰.

A côté des cinq facettes (les plus fréquentes dans la littérature) que nous avons expliquées, nous nous intéresserons à la sixième facette de l'implication qui constitue une variable fondamentale pour notre recherche, il s'agit de l'implication organisationnelle.

2. L'implication organisationnelle:

2.1 La notion de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle est l'une des variables les plus étudiées par les chercheurs en gestion des ressources humaines, et en management des organisations, et cela s'explique par les enjeux pratiques de l'implication des salariés qui sont souvent évoqués par les dirigeants d'entreprise et directeurs des ressources humaines¹⁵¹. Alors, que signifie l'implication organisationnelle ?

Pour répondre à cette question, nous allons étudier d'abord la nature de l'implication organisationnelle.

2.2 La nature du concept d'implication organisationnelle :

La nature de l'implication organisationnelle est un aspect très important dans l'étude de ce concept. En effet, les chercheurs inscrits dans cette thématique ont identifié une double perspective, attitudinale et comportementale (Salancik, 1977, Staw, 1977, Scholl, 1981, Mowday et al, 1982, Reichers, 1985).

¹⁴⁹ - Franck Bietry, Patrice Laroche, l'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière, revue de gestion des ressources humaine, N° 81, pp. 19 -38.

¹⁵⁰ - Franck Bietry, Sandra Canus, Mohamed Zied Amara, op.cit, P. 05.

¹⁵¹ - Claude Fabre, Les conséquences humaines des restructurations : Audit de l'implication des rescapés après un plan social, édition l'Harmattan, Paris 1997, P. 144.

2.2.1 La perspective attitudinale :

La plupart des chercheurs en management considèrent l'implication organisationnelle comme une attitude (Allen & Meyer, 1990 ; Penley & Gould, 1988 ; O'REILLY & CHATMAN, 1986; Porter et al. 1974).

La notion d'attitude était au centre des préoccupations des chercheurs en marketing et en psychologie depuis les années 50. En effet, selon ces chercheurs, l'attitude possède trois dimensions, à savoir la dimension affective ou émotionnelle, qui correspond au sentiment ou bien à l'opinion d'une personne à l'égard d'une autre personne, d'un objet ou d'une organisation, la dimension cognitive ou calculée qui correspond au résultat d'un calcul ou d'un raisonnement et enfin, la dimension conative qui représente la prédisposition à se comporter ou à agir par rapport à l'objet de l'attitude.

L'attitude a été définie par Dubois & Jolibert comme « des dispositions acquises au cours des interactions de l'individu et de l'environnement (...), reliées à la satisfaction des besoins de l'individu »¹⁵²

En liant la notion d'attitude à l'environnement du salarié, nous pouvons dire que l'attitude d'un employé à l'égard de son organisation signifie le résultat de ses expériences passées dans son organisation ou d'une situation particulière dans laquelle il s'est retrouvé en relation avec elle.

2.2.2 Perspective comportemental

La perspective comportementale de l'implication est moins développée par rapport à la perspective attitudinale, elle consiste à aborder l'implication d'un employé à travers l'ensemble de ses actes délibérés et non pas à travers son lien psychologique avec l'organisation. En effet, Neveu considère que l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affective par contre l'implication comportementale est associée à un processus d'extériorisation¹⁵³. Dans la même ligne, Becker explique que l'implication comportementale est liée à des intérêts extérieurs à l'action¹⁵⁴. Mowday et Al (1992) ont fait un lien entre les deux perspectives. En effet, ils ont expliqué l'implication comme le résultat d'un processus en boucle par lequel une attitude engendrerait des comportements¹⁵⁵.

¹⁵² - Claude Fabre, Op.cit, P. 145

¹⁵³ - Neveu, l'intention de départ volontaire chez le cadre contribution à l'étude du roulement du personnel, thèse de doctorat, université Toulouse, 1993.

¹⁵⁴ - BECKER, Notes on the concept of commitment, américain, journal of sociology, n°66, 1960, pp. 32-40

¹⁵⁵ - Rodolphe colle, op.cit, P 98.

Nous pouvons conclure que l'implication se caractérise par une double perspective : une attitudinale et une autre comportementale. En effet, avec le temps, l'employé va acquérir un ensemble d'attitude à l'égard de son organisation qui résulte de ses interactions avec l'environnement du travail et de ses expériences et au fur et à mesure, ces attitudes vont être extériorisées à travers ses comportements.

2.3 Les dimensions de l'implication organisationnelle :

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux ayant pour objectif de comprendre ses dimensions, ses mécanismes, ses déterminants et ses effets.

Deux approches sont adoptées par les chercheurs, pour définir le concept de l'implication organisationnelle, la première est unidimensionnelle adoptée jusqu'à la fin des années 1980, la deuxième est plus récente, elle considère ce concept comme multidimensionnelle.

2.3.1 L'approche unidimensionnelle :

On distingue trois approches unidimensionnelles du concept de l'implication, à savoir l'approche affective, l'approche cognitive et l'approche normative.

2.3.1.1 L'approche affective :

L'approche affective est définie comme l'attachement de l'individu à l'organisation, et se caractérise par l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation. Selon ALLEN & MEYER¹⁵⁶ l'approche de l'implication la plus fréquente dans la littérature est celle qui considère l'implication comme un attachement affectif et émotionnel envers l'organisation et qu'une personne fortement impliquée s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie. Dans la même ligne, ces aspects existent dans la définition de Buchanan (1974) et dans celle de Porter (1974). Pour Buchanan¹⁵⁷, l'implication repose sur les trois principes suivants : l'identification, l'engagement et la loyauté qui représente le sentiment d'affection et de devoir pour l'organisation.

L'approche affective de l'implication se base sur le lien affectif et sentimental qui existe entre l'employé et son organisation

¹⁵⁶ - ALLEN & MEYER, measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation, journal of occupational psychology, N°63, 1990, pp. 32-42.

¹⁵⁷ - BUCHAN, building organizational commitment: the socialization of manager in work organizations, administrative science quarterly, n°4, volume 19, 1979, pp.533-546.

2.3.1.2 L'approche cognitive ou calculée :

Un autre groupe de chercheurs considère que l'implication est plus qu'une simple émotion, il croit qu'elle est davantage le résultat d'un processus de calcul, c'est-à-dire que l'individu définit sa relation avec son organisation selon l'évaluation des contributions qu'il engage et des gains qu'il pense à obtenir. L'approche calculée se base sur deux théories : la première est celle de l'échange qui stipule que l'implication résulte de la comparaison du salarié de ses contributions (efforts, assiduité, ponctualité) à ses rétributions (salaire, reconnaissance, sécurité). Selon Bernard (1938) et Homans (1958) l'implication dépend du ratio inputs/gain. Dans le même ordre, Angle et Perry (1983) prétendent que l'implication du salarié dépend de la façon dont il se sent traité et considéré dans l'entreprise.¹⁵⁸ La deuxième, est la théorie des investissements, proposée par BECKER (1960), elle se base sur le principe de l'accumulation des investissements c'est-à-dire que les efforts, les affectations et les sacrifices apportés au cours du parcours du salarié dans son entreprise peuvent l'attacher à celle-ci, il explique aussi que cet investissement est intimement lié à l'entreprise et en cas de départ de ce salarié, cet investissement serait perdu. Il en résulte ainsi des coûts associés, telle que la perte d'une opportunité de travail.

Dans la même ligne, d'autres chercheurs ont expliqué l'implication sur la base de ces principes tels que Cohen & al (1992) et Allen & al (1993).

D'après ces deux théories, nous pouvons définir l'implication cognitive comme le résultat du calcul effectué par le salarié à travers la comparaison entre ses contributions considérées comme un investissement et ses rétributions considérées comme le résultat de cet investissement.

2.3.1.3. L'approche normative :

Selon Wiener (1982), l'implication normative correspond à une implication en tant que devoir normal qui peut guider les comportements des salariés. Il précise que le processus d'intériorisation de ces normes résulte de l'influence sociale exercée par l'environnement, les croyances et les valeurs personnels du salarié. L'implication normative ne provient ni de résultat de la comparaison des inputs et des outputs du salarié ni de l'affection qui existe entre le salarié et son entreprise, mais plutôt du sentiment du devoir que ressent ce dernier envers son organisation.

¹⁵⁸ - Claude Fabre, op-cit, P.151

2.3.1.3. L'approche multidimensionnelle:

L'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle existe depuis les années cinquante (50) (Kelman, 1958), cependant, les études de terrain ne l'abordent que ces dernières années. Lacroux (2010) a recensé les principales conceptualisations multidimensionnelles de l'implication, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 11: Les conceptualisations multidimensionnelles de l'implication.

| auteurs | Typologies | Définitions |
|---|--|---|
| A.ETZIONI (1961) Repris par Penley et Gould (1988) 3 Dimension | - Implication morale - Implication calculée - Implication aliénante | - Acceptation et identification avec les buts de l'organisation. - Implication basée sur l'évaluation des récompenses reçues par rapport aux contributions effectuées. - Attachement contraint provoqué par des pressions de l'environnement. |
| KELLMAN (1958) repris par O'Reilly et chatman (1986) 3 dimensions | Implication par la soumission ou implication instrumental | - implication instrumentale, liée aux récompenses reçues. |
| COHEN (1993) d'après O'reilly et Chatman (1986) 3 dimensions | - Identification - Affiliation - Implication morale | - Adoption des buts et des valeurs de la cible d'implication - Sentiment d'appartenance vis-à-vis de la cible d'implication - Se sentir concerné par la cible d'implication. |
| Caldwell, O'Reilly et Chatman (1990) (modèle révisé) 2 dimensions | - Implication instrumentale - Implication normative | L'implication instrumentale correspond à l'implication par soumission. - Implication normative est fondée sur un partage des valeurs de l'organisation (combinaison d'implication par identification et internalisation) |
| R.M Kanter (1968) 3 dimensions | - Implication à continuer. - Implication de cohésion. - Implication contrôle | - Implication reposant sur des investissements et sacrifices personnels passés, qui empêchent ou rendent très |

| | | |
|---|---|--|
| | | <p>coûteuse la décision de quitter l'organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implication reposant sur les relations sociales et l'attachement porté au groupe. - Implication fondée sur l'adoption des normes propres de l'organisation par les individus |
| <p>MEYER et ALLEN (1991)</p> <p>3 dimensions</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Implication affective - Implication continue - Implication normative | <ul style="list-style-type: none"> - Attachement émotionnel, identification en engagement dans l'organisation. - Implication fondée sur la prise de conscience des coûts associés aux départs de l'organisation. - Sentiment du devoir moral vis-à-vis de l'organisation. |
| <p>MEYER ET et herscovich (2001)</p> <p>3 dimensions</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Implication fondée sur le désir. - Implication fondée sur les coûts perçus. - Implication fondée sur l'obligation perçue. | <ul style="list-style-type: none"> - Modèle général de l'implication, généralisant l'approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle à tous les objets d'implication. |
| <p>Mc GEE et FORD (1987)</p> <p>4 dimensions</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Implication affective - Implication continue (sacrifices consentis) - Implication normative. | <p>Mc GEE et FORD (1987) ont mis en évidence deux composantes différentes dans l'implication continue, une composante liée aux investissements consentis et une composante liée au manque d'alternatives perçues.</p> |
| <p>JAROS et ALL (1993)</p> <p>3 dimensions</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Implication affective - Implication continue - Implication moral | <ul style="list-style-type: none"> - Degré d'attachement psychologique de l'individu envers son organisation, fondé sur des sentiments telle que la loyauté ou l'affection. - Sentiment d'être enfermée dans une organisation en raison des coûts associés au départ. - Degré d'attachement psychologique |

| | | |
|---|--|--|
| | | fondé sur l'internalisation des buts et valeurs. |
| ANGLE et Perry (1981) 2 dimensions | - Implication- valeur - Implication à rester | - Implication fondée sur le partage des buts de l'organisation. - Volonté de demeurer membre de l'organisation. |
| MEYER et SHOORMAN (1992) 2 dimensions | - Implication- valeur - Implication à continuer | - Croyance et acceptation de buts de l'organisation ainsi qu'une volonté d'exercer des efforts pour contribuer au succès de l'organisation. - Désir de demeurer membre de l'organisation. |

Source : Lacroux .A (2010) : « Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intermédiaires », thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Aix en prévenance, pp. 30- 31.

2.3.3 L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel .

Comme nous l'avons déjà précisé, le concept de l'implication organisationnelle a été identifié par les chercheurs par deux facettes principales : L'implication affective et l'implication calculée.

Certains chercheurs identifient une troisième facette de l'implication organisationnelle, il s'agit de l'implication normative qui est la moins utilisée par rapport aux deux facettes précédentes.

Parmi les chercheurs qui ont défini l'implication comme un concept tridimensionnel, nous citons : Kanter (1968)¹⁵⁹ qui présente ce concept selon trois axes, à savoir l'axe cognitif ou « à continuer », « de cohésion » et évaluatif ou « de contrôle ». Ces axes recouvrent la relation entre l'employé considéré comme un système de personnalité et le système social.

L'implication de cohésion et l'implication évaluative renvoient respectivement à l'implication affective et normative.

¹⁵⁹ - Kanter. R.M, « Commitment and social organization, a study of commitment mechanism in utopian communities, American sociological review, Vol 33, 1968, PP. 499- 517.

2.3.2.1 Oreilly & Chatman (1986)¹⁶⁰:

Ces deux chercheurs s'inspirent dans leurs travaux de la réflexion de Keltman (1958), ils définissent l'implication selon trois dimensions distinctes :

- La soumission, qui correspond à la comparaison faite par le salarié entre ses efforts fournis (contribution) et la contrepartie de ses efforts (rétributions perçues). Le salarié serait donc d'avantage soumis s'il juge que les récompenses qu'il peut percevoir sont satisfaisantes ;
- L'identification, qui dépend de l'éducation des buts et des valeurs de l'entreprise avec les buts et les valeurs du salarié. L'identification sera de plus en plus forte lorsque le salarié pense retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs.
- L'internalisation qui représente l'intégration dans les normes et valeurs de l'organisation. Elle dépasse l'identification dans le sens où l'individu accepte purement et simplement les valeurs de l'organisation.

2.3.3.2 Penley et Gould (1988)¹⁶¹:

Ces auteurs, pour leur part, proposent une approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle à savoir :

- L'implication morale, qui correspond à l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation;
- L'implication calculée, qui correspond à la vision cognitive de l'implication.
- L'implication aliénante, qui se définit comme un attachement affectif négatif.

2.3.3.3. Les travaux d'Allen & Meyer (1990) :

En 1990, Allen et Meyer développent un modèle d'implication organisationnelle basé sur leurs travaux menés en 1987. Ce modèle est le plus utilisé par rapport aux conceptualisations précédentes, il a été repris par la suite par plusieurs chercheurs dans le domaine, tels que Vandenberg, 1993, M.C. Ferlane Shore and Wayne.S, 1993, Chen Z. X and Francesco A. M 2003 et bien d'autres.

¹⁶⁰ - Oreilly & Chatman, Organization commitment and psychology of attachment : the effects of compliance identification and internalization on social behavior, journal of applied psychology, Volume 71, n° 03, 1986, pp. 492-499.

¹⁶¹ - Penley & Gould, Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization, journal of organizational behavior, Vol.9, 1988, pp. 49-59.

Selon Allen et Meyer, il existe trois types de liens entre l'employé et son organisation, à savoir : l'implication affective ; l'implication continue (calculée) et l'implication normative ;

- **L'implication affective :**

L'implication affective renvoie à l'identification du salarié aux buts et aux valeurs de l'organisation avec une volonté de faire effort dans ce sens et le désir d'en rester membre. En effet, un salarié impliqué d'une manière affective dans son organisation se caractérise par son attachement émotionnel, son identification et son adhésion aux valeurs de cette dernière, soit d'une manière consciente ou inconsciente.

- **L'implication calculée**

L'implication organisationnelle calculée correspond à la comparaison entre les efforts sacrifiés et les bénéfices obtenus en retour (le principe de Mach et Simon (1958). « Contribution/ rétribution » cité dans le chapitre précédant), elle correspond également à tous les éléments qui ont de la valeur aux yeux de l'employé et qui seraient perdus en cas d'un départ dans son entreprise.

Selon ALLEN et MEYER (1991)¹⁶², l'implication calculée fait référence aux coûts induits par un départ volontaire.

En résumé, un employé est impliqué dans son organisation d'une manière calculée suite au sentiment de la peur de perdre soit de l'argent, du temps, des compétences intellectuelles...)

- **L'implication normative**

L'implication normative correspond au sens du devoir ressenti par le salarié qui l'amène à s'impliquer dans son organisation et à l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent l'individu à agir dans le sens des buts et des intérêts de l'organisation. Elle correspond également aux valeurs et aux attentes de l'organisation acceptées comme guide de la conduite individuelle.

Pour récapituler :

L'approche traditionnelle de l'implication a été étudiée par plusieurs chercheurs dans le domaine, cependant la plus utilisée dans les études sur terrain est celle d'ALLEN et Meyer. Les dimensions de l'implication organisationnelle proposées par ces deux auteurs sont :

¹⁶² ALLEN N.J et MEYER J.P, « the Measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization », journal of occupational psychology, vol.63, n°1, 1990, pp.1-18

- La dimension affective qui reflète les croyances, le désir et la volonté ;
- La dimension calculée qui correspond à l'intérêt et au besoin ;
- La dimension normative qui traduit les termes d'obligation et de devoir moral.

2.4 Les antécédents de l'implication organisationnelle :

Selon les chercheurs spécialistes dans la thématique, il existe des éléments qui antécèdent l'implication organisationnelle et qui influencent d'une manière négative ou positive. Cette influence varie d'une dimension à une autre¹⁶³.

Pyrat-Guillard a classé les antécédents de l'implication organisationnelle selon cinq catégories, à savoir les caractéristiques personnelles, les états des rôles, les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques du poste et les relations du groupe /leader, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 12: Les cinq catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle.

| | |
|--|---|
| <p>Caractéristiques personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau d'éducation - Age - Sexe - Ancienneté dans l'organisation - Statut marital, situation familiale - Salaire - Niveau de poste - Lieu de contrôle - Compétence perçue - Aptitude - Ethique protestante | <p>Caractéristiques du poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variété des aptitudes - Etendu du poste - Autonomie - Challenge - Utilités attendues pour la carrière du poste occupé |
| <p>Les Etats des rôles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiguïté - Surcharge - Conflit | <p>Les relations du groupe leader :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohésion du groupe - Interdépendance des tâches - Comportement d'initiation de la structure du leader - Leadership participatif |

¹⁶³ - MEYER J.P, Stanley D.J., Herscoviech L. and Topolnytsky L., affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. A Meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences, Journal of vocational behavior, n° 61, 2002, pp.20-52.

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction avec le superviseur - considération du leader - communication du leader - perception des pratiques de l'entreprise (équité perçue, soutien perçu) |
| Caractéristiques de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> - Taille - Degré centralisation - Le climat organisationnel et social | |

Source : Neveu J.P Thevent M. *l'implication au travail*, édition Vuibert, Paris, 2002, P.72

2.4.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle affective

- **Les variables personnelles**

Les variables personnelles tels que l'âge, l'ancienneté, le sexe, ont été mises en relation avec l'implication organisationnelle affective. Selon les résultats obtenus par les chercheurs (Mowday et al ; 1982 ; ALLEN et MEYER, 1984 ; MATHIEU et ZAJAC, 1990 ; MORROW, 1993, COHEN, 1993), il existe une corrélation positive entre l'âge et l'ancienneté d'une part et cette dimension de l'implication d'autre part. Mais l'influence de ces deux variables est indirecte car elles se traduisent d'abord par une variable puis cette dernière influence sur l'implication affective. À titre d'exemple, ces deux variables se traduisent par une rémunération et un poste très important, ce qui entraîne une implication organisationnelle affective. Par contre, le niveau de formation est lié négativement à cette dimension (MOWDAY et al ; 1982) car plus une personne est formée, plus ses exigences pour son poste de travail augmentent. ALLEN et MEYER (1997) concluent que les relations entre les variables démographiques et l'implication affective ne sont ni fortes ni constantes.

D'autres variables personnelles à caractère psychologique ont été étudiées par les chercheurs, telles que l'autonomie et le besoin d'accomplissement (STEERS et BRANSTEIN, 1976 ; STEERS, 1997 ; STEERS et SPENDER, 1977 ; MORRIS et SNYDER, 1979), la compétence perçue (MATHIEU et ZAJAC, 1990) et l'intérêt porté au travail (DUBIN et Al ; 1975). Le lien entre ces variables et l'implication affective est faible (ALLEN et MEYER, 1991).

- **Les variables liées au travail**

L'expérience au travail occupe une place importante au niveau des études effectuées sur les antécédents (Job Scope), elle est associée positivement à l'implication organisationnelle affective (MEYER, BABOCEL et ALLEN 1991 ; HACKETT et Al, 1994). En outre, l'état des rôles est négativement lié avec les conflits de rôle et l'ambiguïté de rôle (MOWDAY et Al ; 1982 ; MATHIEU et ZAJC, 1990).

Les résultats de l'étude de la variable expérience au travail sont mitigés, celle-ci correspond à l'évaluation de l'intérêt de l'entreprise pour les employés, la perception de l'équité de rémunération et au style de leadership.

Ces expériences dépendent des facteurs de l'environnement du travail, telle que la perception des pratiques de l'entreprise qui est en relation avec cette dimension de l'implication.

- **Les variables organisationnelles :**

Les études qui ont été faites sur les variables organisationnelles en tant qu'anticipant de l'implication affective sont minimales (GLISON et DURICK, 1988 ; PEYRAT-GUILLARD, 2002).

ALLEN et MEYER ont donné une importance pour les variables organisationnelles. En effet, ils avancent l'idée que les salariés sont plus sensibles à leurs expériences de travail quotidiennes qu'à des variables moins tangibles, relevant d'un niveau plus macro¹⁶⁴.

Les caractéristiques organisationnelles, telles que la décentralisation de la prise de décision et la justice organisationnelle sont positivement corrélées avec l'implication organisationnelle affective.

La relation entre les variables organisationnelles et l'implication affective n'est pas directe, les variables liées au travail jouent un rôle intermédiaire entre eux (Posakoff et Al ; Meyer et Allen ,1991)

2.4.2 Les antécédents de l'implication organisationnelle calculée.

A partir de 1984, Allen et Meyer proposent deux types d'antécédents de l'implication organisationnelle affective, à savoir les investissements réalisés et les alternatives de travail. L'ancienneté joue un rôle important au niveau de cette dimension, c'est-à-dire un employé jeune qui a peu d'expérience a tendance à s'impliquer d'une manière calculée à cause du manque d'alternatives de travail même si ses investissements dans l'entreprise sont faibles. En revanche, avec le temps, son implication calculée peut diminuer du fait d'un plus grand

¹⁶⁴ - PEYRAT-GUILLARD, « les antécédents de l'implication au travail » édition vuibert, Paris.2002, p.146.

nombre d'alternatives malgré ses investissements importants. Cette hypothèse (investissement et alternative) a été validée uniquement par peu de chercheurs dans le domaine.

Il existe une relation négative entre l'attractivité des alternatives d'emploi et l'implication calculée. En effet, plus l'attractivité des alternatives d'emploi est forte, plus l'implication calculée diminue.

2.4.3 Les antécédents de l'implication organisationnelle normative.

Les recherches qui ont été menées en ce qui concerne l'identification des antécédents de l'implication organisationnelle normative sont faibles par rapport aux deux facettes précédentes. Les antécédents de l'implication organisationnelle normative qui ont été mis en évidence sont la socialisation et les investissements réalisés par l'organisation.

La socialisation correspond à la phase d'intégration de l'employé dans son entreprise après recrutement. L'expérience de socialisation entraîne une pression qui conduit l'individu à adopter des normes de comportement, en particulier la réussite de la loyauté à l'égard de l'organisation.

Les investissements réalisés par l'organisation pour le compte des travailleurs constituent également un antécédent de l'implication normative, et cela dans le cas où l'employé se trouverait dans la situation de l'incapacité de les compenser, ce qui entraîne chez lui un sentiment qui le rend redevable envers son organisation.

Conclusion chapitre III :

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle constituent deux variables clefs explicatives du comportement de départ volontaire.

La satisfaction au travail renvoie à une réponse affective ou émotionnelle de la personne face à son emploi, cette réponse peut être positive comme elle peut être négative. Souvent la satisfaction d'un individu dans son travail résulte de sa comparaison entre deux situations données, la première résulte de son évaluation de ses avantages reçus et ses contributions versées et la deuxième résulte de l'évaluation des avantages reçus par une autre personne avec les contributions versées par cette dernière.

L'implication organisationnelle a fait l'objet de nombreux travaux (voir section2), nous avons retenu pour notre recherche les travaux d'Allen et Meyer (1990) qui considèrent l'implication comme le lien qui existe entre l'employé et son organisation. Ce lien peut prendre trois formes : affectif, normatif et calculée.

Chapitre IV :

**Etats des lieux de la connaissance dans
l'entreprise publique algérienne**

Introduction au chapitre IV:

L'entrée dans la nouvelle économie « économie fondée sur la connaissance » a poussé davantage le rôle de la connaissance en tant que ressource stratégique dans l'entreprise. En effet, les dirigeants ont compris que cette ressource joue un rôle important dans la performance et la pérennité de leurs établissements.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à l'état des lieux de la connaissance de l'entreprise publique algérienne dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance, de ce fait, nous avons consacré la première section à l'entreprise publique algérienne, son historique et son évolution. La deuxième section, nous l'avons consacrée d'abord à l'étude de la connaissance au niveau macroéconomique à travers l'étude de la place de l'Algérie dans la nouvelle économie en analysant ses différents piliers, à savoir l'éducation, la recherche & développement et les nouvelles technologies de l'information et de communication puis à la place de la connaissance au niveau microéconomique en se focalisant sur le phénomène de déperdition des connaissances dans les entreprises algériennes.

Section 1 : Historique et évolution de l'entreprise publique algérienne

Dans cette section, nous allons faire un aperçu historique sur l'émergence et l'évolution des entreprises publiques en Algérie dans le but d'étudier dans la section qui suit l'évolution de la place de la connaissance au sein de ces dernières.

1-Les entreprises publiques en Algérie : Rappel historique¹⁶⁵

L'évolution des entreprises publiques en Algérie est marquée par plusieurs passerelles, chaque passerelle correspond à une période dans l'histoire et chaque période se caractérise par une appellation ainsi qu'un certain nombre de changements.

1. La naissance des entreprises publiques en Algérie**1.1 L'héritage colonial¹⁶⁶**

Avant l'indépendance, plus précisément, avant 1945, la création des entreprises publiques était rare et ne concernait que les domaines liés à l'agriculture. En effet, au cours de cette période, l'Algérie ne disposait que d'une vingtaine.

1945-1946 est une période marquée par les nationalisations opérées en France, ces dernières ont touché même les entreprises qui sont implantées dans ses colonies en l'occurrence l'Algérie.

Les entreprises nationalisées par la France en Algérie sont :

- Les grandes banques de crédit (1946) ;
- Les entreprises de production et de distribution (1947) ;
- Certaines compagnies d'assurance (1947) ;
- Certaines entreprises d'extraction de combustibles minéraux solides (touchées directement par la loi du 17 mai 1946).

En Algérie, les nationalisations françaises ne concernent pas uniquement les entreprises publiques propres à l'Algérie, mais elles ont touché également les branches ou les secteurs d'entreprises publiques françaises (Assurances, banques dépôt ...).

¹⁶⁵ - SEGUENI fadhila, Analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne », thèse de magistère, ummto, 2011, p. 147.

¹⁶⁶ Ahmed Bouyacoub, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie », édition. Office des publications universitaires, Alger, p 15.

L'année 1958 est marquée par la conception du plan de Constantine par le président français de l'époque en vue d'isoler le FLN et son bras armé (ALN). Ce plan a permis la création de plusieurs entreprises publiques, chargées de réaliser certains investissements et de grands travaux

1.2 Les premières formes de l'interventionnisme de l'Etat.

Au lendemain de l'indépendance, l'Etat algérien s'est trouvé devant une crise économique et sociale.

Pour faire face à cette crise, l'Etat algérien a commencé par faire fonctionner les institutions existantes et créer un appareil administratif mieux adapté à l'idéologie officielle avant la définition du projet de société, ce qui rend les interventions de l'Etat éparses et parfois contradictoires et ne répondant qu'à des exigences du moment.

1.2.1 Les conditions principales d'intervention de l'Etat.

Selon les études et les analyses effectuées sur la période de l'après-indépendance, les conditions ayant caractérisé l'interventionnisme économique de l'Etat sont en nombre de trois :

- **La mise en place d'un nouveau pouvoir :**

Au lendemain de 1962, les deux forces sociales (la bourgeoisie et les travailleurs) ne peuvent directement exercer le pouvoir économique. De ce fait, l'interventionnisme économique de l'Etat prend différentes formes, mais ne touche pas fondamentalement les intérêts du capital étranger qui a une meilleure accumulation dans les hydrocarbures.

- **L'absence de doctrine économique :**

En juin 1962, au lendemain des accords d'Evian, le socialisme est formellement intervenu. Sa construction était acceptée dans son principe, mais aucun texte ne précisait son contenu. Son rôle était compris de plusieurs façons, ce qui rend les interventions de l'Etat imprécises et ambiguës.

- **La faiblesse des moyens financiers :**

L'absence de moyens financiers a limité l'intervention de l'Etat, c'est-à-dire qu'il ne pouvait entreprendre aucune action importante.

La faiblesse de moyens financiers est due aux raisons suivantes :

- Les caisses de l'Etat étaient vides ;

- Le pays survivait grâce à l'aide qu'il reçoit des autres pays ;
- Au cours de cette période (1962-1964), il y a eu un grand mouvement de fuite de capitaux vers l'étranger.

1.2.2 La diversité des formes d'intervention de l'Etat.

De 1962 à 1966, les interventions économiques de l'Etat ont pris plusieurs formes, cette diversité a été consacrée, sur le plan juridique, par la promulgation de plus de 100 lois, ordonnances et décrets qui touchent particulièrement la création, l'organisation et la réglementation des entreprises publiques.

A la fin de 1967, le nombre d'établissements publics était de 90 dont 30 EPA (Etablissements Publics à caractère Administratif), 23 EPIC (Etablissements Publics à caractère Industriel et Commercial), 27 sociétés nationales.

L'établissement public à caractère industriel et commercial est la forme la plus utilisée.

La formule EPIC a échoué en raison de :

- La forme d'organisation qui apparaissait comme inadéquate par rapport à l'idéologie ambiante de l'époque.
- Le non-fonctionnement des organes de gestion prévus par les statuts.

L'échec de l'EPIC était à l'origine du passage de structures d'organisation correspondant à l'intervention de l'Etat dans une économie capitaliste, à des structures totalement étatisées.

2. L'évolution des entreprises publiques en Algérie

« Entreprise publique, société d'Etat, société nationale, entreprise nationale ... »¹⁶⁷ constituent un ensemble d'appellation qui désigne l'entreprise publique dont la forme et le contenu ont nettement évolué de 1963 à 1980.

2.1 Les entreprises autogérées

L'idée de l'autogestion fut véhiculée par le congrès de La Soummam, en 1956, « Les travailleurs avaient la volonté de concrétiser leurs aspirations économiques et sociales, partant, s'imposer en force vive dans la récupération des richesses, le maintien et le

¹⁶⁷ Necib REDJEM, « L'entreprise publique algérienne : socialisme et participation », édition. Office des publications universitaires, Alger 1987, p.30.

développement du patrimoine national et dans sa gestion »¹⁶⁸, mais la reconnaissance et l'organisation de ce système (l'auto-gestion) n'ont pu avoir lieu que plus tard.

2.1.1 Les principaux textes de lois régissant l'autogestion ¹⁶⁹

L'autogestion est un système réglementé par l'Etat à travers des textes de lois, parmi ces textes, les deux suivants :

- Le texte de 23 Novembre 1962 : Il est le premier texte de loi qui réglemente l'autogestion, c'est un décret qui institue les comités de gestion dans les entreprises industrielles, minières et artisanales.
- Le texte de 18 Mars 1963 : ce texte est le deuxième texte qui réglemente l'autogestion, ce décret déclare que toutes les entreprises à caractère industriel, commercial, artisanal et financier, à cette date, sont en vacances de propriété.

Dans la suite du décret prudent, un autre décret déclare au 28 Mars de la même année que les entreprises vacantes s'autogèrent par les agents suivants :

- L'assemblée des travailleurs ;
- Le conseil des travailleurs ;
- Le comité de gestion ;
- Le directeur.

2.1.2 Les difficultés de l'autogestion

La mise en œuvre du système de l'autogestion a confronté plusieurs difficultés. Parmi ces difficultés, R. Nacib a cité¹⁷⁰ dans son ouvrage:

- La mise en place des structures au sein des entreprises publiques, et la fixation du cadre juridique de l'autogestion n'ont pas pu permettre le bon fonctionnement des entreprises, et encore la promotion et la formation professionnelle des ouvriers.
- La mauvaise gestion et l'inhérente répartition du pouvoir se sont traduites par la transformation du directeur ou du chargé de gestion en autorité unique de décision.
- La difficulté de la situation des travailleurs face à l'autorité unique de décision. En effet, ces derniers se sentaient toujours subordonnés.

¹⁶⁸ A. BOUYACOUB, op. cit, p.17.

¹⁶⁹ L. ALIOUAT, «Essai d'analyse des performances de la fonction ressource humaine dans l'entreprise publique algérienne, le cas de l'ENIEM », université Mouloud Mammeri, 2006, p 108.

¹⁷⁰ Necib REDJEM , op.cit, p.36.

2.2 La réorganisation du secteur public : les sociétés nationales (1964-1969)

Les sociétés nationales étaient le résultat d'une tentative d'organisation et d'exploitation du secteur public.

2.2.1- Les conditions de création des sociétés nationales

Les sociétés nationales ont été créées dans les conditions suivantes :

- L'échec de la formule EPIC accompagnée d'une volonté de centralisation ;
- Les nationalisations qui ont permis à l'Etat de devenir propriétaire d'un grand nombre d'unités de production, ce qui se traduit par la constitution de sociétés d'Etat ;
- La création de nouvelles entreprises d'Etat, à partir de 1964, en vue de créer, de développer et de gérer des nouvelles activités.

Ces conditions (l'abondance de la formule « EPIC » nationalisation et création de nouvelles entreprises) rendent le parc des sociétés d'Etat plus large.

2.2.2 Les caractéristiques des sociétés nationales

Durant la période 1964-1969, les entreprises nationales se caractérisaient par les principaux aspects suivants :

- **L'éparpillement géographique des unités de production**

Les entreprises nationales s'étaient retrouvées devant la construction d'une grande entreprise, à partir d'unités de production isolées, cette disposition était le résultat du processus de nationalisation qui a souvent touché l'ensemble des unités de production.

- **Les niveaux technologiques**

Comme nous l'avons dit dans le point précédent, la société nationale est un regroupement d'unités de productions dispersées, une autre contrainte de cet éparpillement géographique réside dans l'écart technologique existant entre ces différentes unités, ce qui rend les procédés de production non uniformes même au sein d'une même branche. En effet, certaines unités disposaient de vieux équipements nécessitant de gros investissements de renouvellement, d'autres plus récentes, avaient des équipements en panne et devant être réparés.

- **La diversité de la situation commerciale**

Les sociétés nationales étaient confrontées au problème de l'éloignement des sources d'approvisionnement, pour la plupart, situées à l'étranger, ce qui rendait l'approvisionnement des unités industrielles difficiles.

S'ajoutait au problème de l'éloignement la diversité de fournisseurs, qui ne manifestaient pas toujours une grande joie.

2.2.3 La gestion des sociétés nationales ¹⁷¹

Les sociétés nationales étaient organisées à la manière des sociétés publiques opérant dans un régime capitaliste ; le pouvoir était structuré selon le système traditionnel où la détention du capital joue un rôle important.

- **L'organisation des sociétés nationales**

Les sociétés nationales étaient dotées d'un conseil d'administration, d'un PDG ou d'un DG ou des deux à la fois.

Le pouvoir au sein de ces sociétés était prévu initialement pour agir dans les domaines de règlement intérieur et statut du personnel.

- **La situation des travailleurs au sein des sociétés nationales**

La situation des travailleurs semble découler à la fois de la conception et du rôle qui entend faire jouer l'Etat à l'entreprise dans le processus de développement.

Les sociétés nationales optent pour l'utilisation pure et simple du statut du personnel, leurs régimes du personnel se caractérisent par un apport extensif de la fonction publique.

2.2.4 Les problèmes des sociétés nationales

Les sociétés nationales souffraient de plusieurs problèmes, parmi ces derniers, nous citons :

- L'éloignement de l'approvisionnement, ce qui rendait cette opération difficile, voire impossible ;
- L'écart technologique existant entre ces sociétés ;
- La bureaucratie qui était à l'origine des problèmes de gestion dans ces sociétés et leurs fonctionnements.

¹⁷¹ R. Nacib, op.cit, p.43.

2.3 L'entreprise nationale 1970-1974

A partir de 1970, le statut économique et les structures organisationnelles de l'entreprise publique ont connu de profondes transformations. Ces transformations apparaissent au niveau des nouvelles structures et du fonctionnement de l'entreprise nationale.

2.3.1 Les nouvelles structures

Les nouvelles structures constituent un ensemble de mécanismes qui permettaient de transformer la nature de l'entreprise publique, ces transformations sont :

- L'introduction d'une planification systématique ;
- L'organisation interne ;
- Les nouvelles organisations financières.

- **La planification**

A partir de 1970, la planification devenait une procédure exigée par l'Etat, elle devenait l'instrument fondamental de l'économie. Elle régissait l'ensemble des activités. En effet, les entreprises sociales constituaient les agents principaux d'exécution des objectifs de ces plans.

- **L'organisation interne**

L'introduction de la planification entraînait une série de conséquences sur l'organisation interne, parmi ces conséquences :

- Le renforcement de la centralisation ;
- La planification centralisée introduit un nouveau système de prise de décisions qui transforme l'entreprise en simple exécuteur, des objectifs arrêtés au niveau le plus élevé ;
- La hiérarchisation de fonctions au sein de l'entreprise ; en effet, les directions, concernant la production et la distribution, sont devenus secondaires ;
- La transformation du statut juridique en vue d'éliminer la contradiction importante entre le statut juridique et politique de l'entreprise publique et son statut économique. En effet, un texte a été promulgué le 16 Novembre 1971, portant sur la participation des travailleurs à la gestion.

- **L'organisation financière**

Des réformes financières ont été mises en place suite à la loi de finances 1970 complétée par celle de 1971, ces réformes constituent la principale nouveauté dans l'organisation de l'entreprise nationale.

Les réformes dictent à l'Etat un contrôle financier lourd et rigoureux et lui enlève toute autonomie financière.

2.3.2 Les objectifs de l'entreprise nationale

Les objectifs assignés à l'entreprise nationale par le plan peuvent être résumés en quatre principaux points :

- La réalisation des investissements ;
- La création d'emplois et la formation ;
- L'augmentation de la production ;
- La réalisation du surplus financier.

2.4 L'entreprise socialiste (1974-1981)

La gestion socialiste de l'entreprise publique a été promulguée le 16 novembre 1971, cette promulgation a entraîné l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation, il s'agit de la forme socialiste des entreprises publiques algériennes.

2.4.1 Les objectifs assignés à l'entreprise socialiste

Cette nouvelle forme d'organisation avait pour objectif « d'assurer pleinement et définitivement la promotion de l'homme sur l'ensemble des plans juridique, économique, sociale et culturel »¹⁷² à travers les éléments suivants :

- La participation des travailleurs à la gestion ;
- La formation des travailleurs ;
- L'exercice du contrôle.

¹⁷² A. BOUYACOUB, op.cit, p.109.

- **La participation des travailleurs à la gestion**

La gestion socialiste des entreprises publiques transforme le statut des travailleurs à travers leur participation à la gestion, cette participation constitue une association qui permet aux travailleurs, par le biais, de représentants, d'avoir un droit de regard sur la gestion.

- **La formation des travailleurs**

La participation des travailleurs à la gestion des entreprises socialistes constitue une formation pour les masses laborieuses, ce qui rendait ces entreprises comme des écoles de formation politique et idéologique, cette expérience offre à ces derniers une acquisition d'une capacité de « gérer les affaires » et une atteinte des hauts niveaux de responsabilité.

- **L'exercice du contrôle**

La participation des travailleurs à la gestion des entreprises socialistes permet également à ces derniers d'exercer un contrôle permanent sur la gestion de leur entreprise, ce contrôle ne se limite pas uniquement aux aspects techniques de l'activité de l'entreprise mais prend une dimension spécifiquement politique.

1.2.4.2 Les contraintes des entreprises socialistes

Le fonctionnement des entreprises socialistes est confronté à plusieurs contraintes qui ont mené ces dernières à l'échec, parmi ces contraintes :

- L'absence d'organigramme dans le fonctionnement des entreprises socialistes, ce qui a entraîné une confusion des attributions, des compétences et des responsabilités ;
- Manque de compétences et de main-d'œuvre qualifiée, ce qui engendre une dépendance de ces entreprises aux entreprises étrangères en cas d'une panne et même d'installation ;
- La contradiction existante entre les objectifs fixés par les entreprises et les conditions du fonctionnement de ces dernières (mauvaises conditions de recrutement, détournement de fonds ...).

3. Le processus de restructuration des entreprises publiques algériennes

Les résultats insatisfaisants en terme de production, la dépendance extérieure, la non maîtrise de la technologie, la centralisation du fonctionnement de l'économie, la bureaucratie, la corruption sont autant de raisons qui ont été à l'origine du processus de restructuration des entreprises publiques algériennes.

Le processus de restructuration passe par plusieurs étapes :

- La restructuration engagée en 1981 ;
- L'application de l'autonomie de gestion aux entreprises publiques ;
- La mise en place de fonds de participation ;
- La restructuration financière et la pratique des plans de redressement interne en 1990 ;
- La transformation des fonds de participation en holding public en 1996 ;
- La mise œuvre du dispositif banque-entreprise en 1997 ;
- La mise en application du processus de privatisation de certaines entreprises publiques algérienne.

3.1 Les restructurations organiques (1981-1983)

Le changement présidentiel en Algérie a entraîné un changement radical de politique économique qui se traduit essentiellement par les premières restructurations effectuées entre 1981 et 1983.

L'enjeu essentiel de ces restructurations organiques est de rapprocher les producteurs des centres de décision en diminuant la bureaucratie¹⁷³, pour concrétiser cet enjeu, un ensemble de mécanismes est mis en œuvre.

3.1.1 Les mécanismes des restructurations organiques

Le décret présidentiel daté du 04 Octobre 1980, engage la restructuration des grandes sociétés nationales dans le but de casser les conglomérats que seraient devenus des entreprises publiques et pour cela une parcellisation a été mise en œuvre, elle vise :

- La séparation des fonctions de production et distribution ;
- La spécialisation par familles homogènes de produits ;
- La spécialisation par activité technologique ;
- La spécialisation par activité homogène ;
- La régionalisation.

¹⁷³ Yasmine BOUDJENAH, « Algérie décomposition d'une industrie », édition. L'Harmattan, Paris, 2002, p 36.

3.1.2 Les résultats des restructurations organiques

- **Pas de réelle décentralisation**

La décentralisation promise et annoncée dans les discours, concernant les sièges sociaux n'a pas été réalisée. En effet, le rapprochement des producteurs des lieux de décision et l'affaiblissement de la bureaucratie n'ont pas été réalisés.

- **La parcellisation a fait reculer l'intégration**

La parcellisation (découpage) des entreprises publiques a échoué ; seul le nom des entreprises a changé.

L'introduction de modification au niveau des structures n'a engendré aucune amélioration sensible.

3.2 L'autonomie de gestion des entreprises publiques

Le concept d' « autonomie de l'entreprise » est né lors de la quatrième conférence nationale sur le développement le 21 et 22 Décembre 1986, mais il faut attendre la loi 88-01 promulguée le 12 Janvier 1988 pour que cette autonomie soit prise en considération.

A partir de cette date, l'entreprise publique a été considérée comme une personne morale de droit privé c'est-à-dire une société par action ou société à responsabilité limitée.

3.2.1 Les résultats de l'autonomie de gestion

- Les entreprises publiques sont dirigées par une « assemblée générale des actionnaires » ;
- La création de société financière par action dans le but d'exercer « leur droit de propriété » et « gérer le portefeuille des actions émises par les entreprises publiques » ;
- Le dépassement du système de planification, dès 1987 ; en effet, le ministère de planification a été remplacé par un « conseil national de la planification ».

3.3 La mise en place des holdings et du dispositif banques-entreprises

La période 1990-1997 se caractérise par la création des holdings et les changements introduits au secteur bancaire et financier.

3.3.1 La mise en place de holding

En Mars 1997, une nouvelle loi portant sur la gestion de capitaux marchands donne naissance à 11 holdings publics et cinq holdings régionaux.

Ces holdings ont bénéficié des attributs de droit de propriété ; en effet, ils ont eu la responsabilité de gérer les actions de développement et de restructuration des entreprises publiques économiques.

3.3.2 La mise en place du dispositif banques-entreprises

Le dispositif banques-entreprises a été créé au milieu des années 1990, il consiste à soutenir les entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement.

Ce dispositif a amélioré plusieurs aspects dans les entreprises publiques, telles que :

- L'amélioration de la trésorerie ;
- L'amélioration de l'indice de production par rapport aux années précédentes ;
- Une amélioration légère au niveau du chiffre d'affaire.

4. La restructuration des entreprises publiques locales

Les entreprises publiques locales constituent l'ensemble des entreprises qui ont été créées par les collectivités locales, telles que la wilaya et l'APC.

La restructuration de ces entreprises consiste en leur transformation dans la majorité en sociétés par action.

La loi de 1993 de l'article 108 de la loi de finances a soustrait la propriété des entreprises publiques locales pour la transformer en domaine de l'Etat.¹⁷⁴

5. La mise en application du processus de privatisation de certaines entreprises publiques algériennes

La privatisation est considérée comme une suite pour les actions de restructuration. La loi portant sur la privatisation des entreprises publiques a été promulguée le 23 Juillet 1995¹⁷⁵, mai le début d'application était 1999 après un lancement officiel en Juin 1998 à travers un décret qui liste à nouveau 89 entreprises publiques comme le premier lot des entreprises publiques.

Parmi les domaines de la privatisation nous citons l'hôtellerie et le tourisme, commerce et la distribution, les transports routiers de voyageurs et de marchandises ...

¹⁷⁴ Aliouat, op.cit, p. 125.

¹⁷⁵ Y. BOUDJENAH, op.cit, p.94.

Section 2 : Les connaissances de l'entreprise publique algérienne dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance

En se référant au premier chapitre, nous pouvons dire que le secret actuel de la croissance économique des pays développés et de la compétitivité de leurs entreprises réside dans les connaissances détenues par leurs ressources humaines.

Dans cette section, nous allons essayer de voir la situation de l'Algérie en termes de connaissance au niveau macroéconomique et au niveau micro économique.

1. Etat des lieux de la connaissance dans les pays en voie de développement :

La compétitivité des entreprises dépend en grande partie de leur capacité à mobiliser la connaissance qui est devenu un facteur clés de succès et une source de richesse des nations.

L'inscription dans la nouvelle économie (économie fondée sur la connaissance) nécessite au pays en voie de développement :

- D'accélérer leurs rythmes d'innovation ;
- D'accroître leur production collective de connaissance ;
- D'augmenter et d'optimiser l'usage des TIC.

La production de la connaissance dans ces pays semble difficile et cela est dû aux difficultés et aux freins suivants¹⁷⁶ :

➤ La connaissance est traditionnellement liée aux activités de recherche et développement qui sont menées aussi bien par le secteur public que par le secteur privé et dont on connaît la faiblesse et les difficultés en la matière, notamment dans les PED.

➤ Elle est produite et diffusée par l'appareil d'éducation et de formation, notamment supérieure qui connaît d'autres types de difficultés de fonctionnement.

➤ Une masse non négligeable de connaissances est produite au niveau international et nécessite d'être transférée, et ceci entraîne des coûts additionnels de transfert et une perte de substance non négligeable.

➤ La masse de connaissances tacites qui font la force d'un certain nombre de pays avancés restera difficilement accessible et difficilement transférable

➤ La part des connaissances tacites constitue une partie souvent beaucoup plus importante que la masse de connaissances codifiées utilisée dans l'économie. Les raisons sont

¹⁷⁶ Abdelkader djeflat, « l'économie fondée sur la connaissance : fondement et genèse de l'émergence du phénomène en Algérie » in « L'Economie Fondée sur la Connaissance : Outils, concepts et théories » sous la direction de Abdelkader Djeflat, Office des Publications Universitaires, paris, 2012, p.10.

multiples dans les PED. Du point de vue économique, les coûts de codification étant non négligeables, des pans entiers d'activités ne codifient pas leurs connaissances (connaissances utilisées par les PME, les artisans, les micro- entreprises etc...). Du point de vue technique, la codification, le stockage et la diffusion nécessitent des moyens techniques et technologiques sophistiqués parfois peu disponibles ou mal maîtrisés localement. Du point de vue culturel, la prépondérance de l'oralité largement répandue dans les pays MENA, ajoutée à la ruralité du nombre de gens, font que les réflexes modernes de codification ne sont pas suffisamment développés.

➤ Cette partie des connaissances tacites accumulées étant difficilement transférables au plan interne et intersectoriel, les effets de diffusion et de production d'externalités positives sur le reste de l'économie restent relativement limités.

➤ Les barrières de protection de la connaissance, considérées comme fondamentale pour sa reproduction et sa valorisation, sont perçues par un certain nombre de PED comme autant de difficultés pour son acquisition, surtout dans les domaines de santé, d'environnement etc. L'idée d'en faire des biens publics mondiaux circule

➤ Les connaissances sont relativement difficiles à cerner au niveau macro-économique du fait de la difficulté traditionnelle à accéder à des données fiables qui leurs sont liées. Ce processus devient encore complexe, plus difficile à cerner, quand il s'agit d'en identifier la traduction la plus fiable possible au niveau méso-économique, c'est à dire au niveau des régions, des villes et des secteurs.

2. L'économie de la connaissance en Algérie :

2.1 Etat des lieux de l'éducation en Algérie:

Bien que l'économie de la connaissance soit biaisée en direction de l'enseignement supérieur, il est important de connaître la base éducative sur laquelle reposent les études supérieures¹⁷⁷.

Selon ONS- Algérie, le total des élèves scolarisés au terme de l'année scolaire 2018-2019 est évalué à 9.211.640 élèves tous cycles confondus, soit 287.410 élèves de plus par rapport à 2017-2018 avec un taux de féminisation de 49% qui varie selon le cycle. Les élèves du palier primaire (y compris les élèves du préparatoire) représentent 54% du total des élèves et le reste des taux est réparti entre les cycles moyen et secondaire. Le nombre total des enseignants s'est établi à 478.985 en 2018-2019 contre 471.059 en 2017-2018 soit une hausse relative de 1,7%.

¹⁷⁷ Abdelkader DJEFLAT, op.cit, p. 21.

En ce qui concerne les établissements scolaires, le secteur de l'éducation nationale compte 26.982 établissements scolaires dont 19.037 écoles primaires, 5.512 collèges et 2.433 lycées.

Le tableau suivant nous offre les principaux agrégats de l'année scolaire 2018-2019

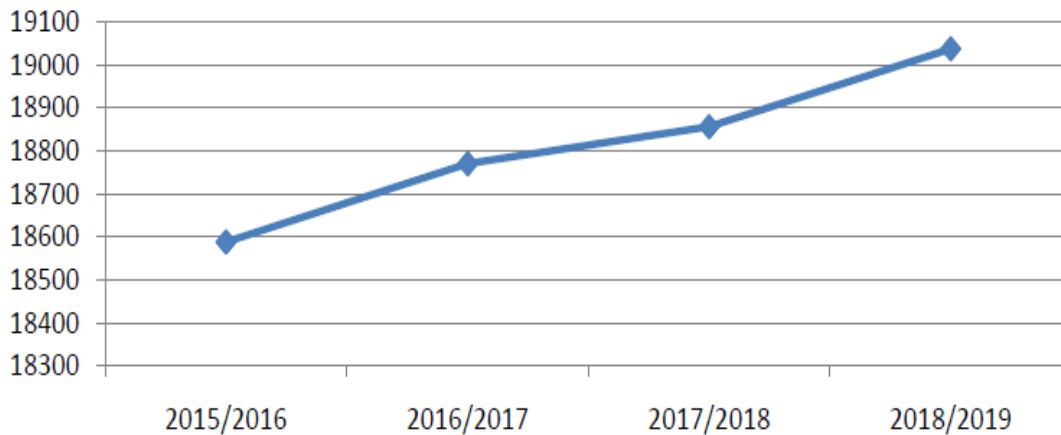
Tableau n° 13: Les principaux agrégats de l'année scolaire 2018-2019.

| Niveau d'enseignement | Elèves | | Enseignants | | Etablissements |
|-----------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| | Total | dont filles | Total | dont femmes | |
| Préparatoire | 495.481 | 241.965 | 17.791 | 14.861 | 19.037 |
| Primaire | 4.513.749 | 2.159.423 | 199.850 | 162.518 | |
| Moyen | 2.979.737 | 1.428.693 | 159.065 | 114.638 | 5.512 |
| Secondaire | 1.222.673 | 670.240 | 102.279 | 67.152 | 2.433 |
| Total | 9.211.640 | 4.500.321 | 478.985 | 359.169 | 26.982 |

Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

2.1.1 Enseignement primaire :

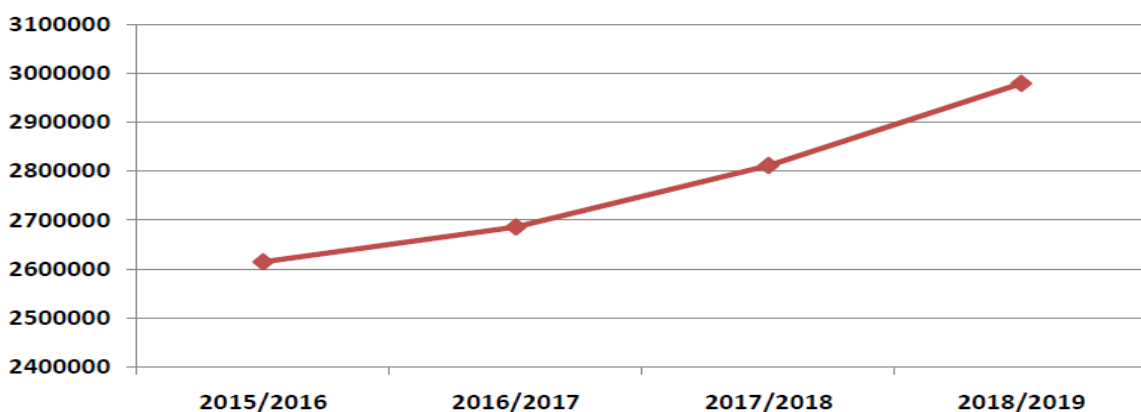
Selon ONS- Algérie, Un total de 4.513.749 élèves ont été inscrits durant l'année 2018-2019 contre 4.373.459 l'année précédente. Les nouveaux élèves inscrits en 1ère année se sont établis à 934.521 alors qu'ils étaient 884.712 en 2017-2018. Pour ce qui est des établissements, les données statistiques font état de 19.037 écoles. Un chiffre en légère hausse par rapport à l'année 2017-2018 où l'on dénombrait 18.856 établissements. On dénombre 133.816 salles de classes utilisées contre 131.218 en 2017-2018. Pour ce qui est des enseignants, leur effectif a légèrement augmenté. Ils étaient 199.850 durant l'année 2018-2019 contre 195.459 l'année précédente, soit 4.391 nouveaux enseignants.

Graphe n° 5 : évolution des écoles primaire de 2015/2016 à 2018-2019.

Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

2.1.2 Enseignement Moyen:

Selon ONS- Algérie, le cycle moyen a accueilli durant l'année scolaire 2018-2019, 2.979.737 élèves avec un taux de féminisation de 48%. Ils étaient 2.811.648 élèves en 2017-2018, soit une augmentation de 6%. Pour ce qui est des enseignants, on dénombre 159.065 en 2018-2019 contre 156.182 l'année précédente. La proportion de femmes est évaluée à 72%. De même pour les établissements, un nombre de 5.512 est répertorié en 2018-2019 contre 5.455 en 2017-2018 soit une légère augmentation de 1%.

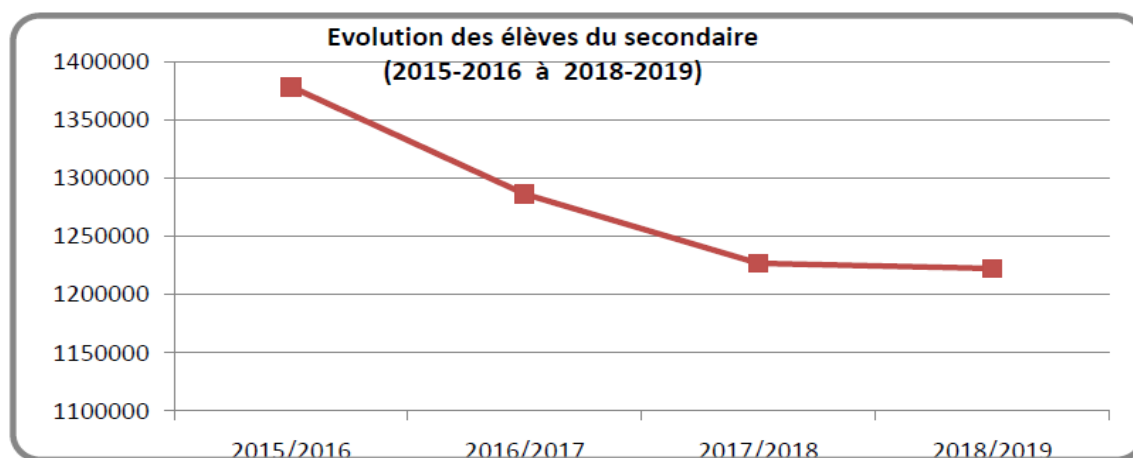
Graphe n° 6: Evolution des élèves dans l'enseignement moyen.

Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

2.1.3 Enseignement Secondaire:

Pour ce qui est de l'enseignement secondaire, le nombre d'élèves au cours de l'année scolaire 2018-2019 s'élève à plus d'un million deux cent (1.222.673), dont 55% de filles et 45% de garçons, soit 4382 élèves de moins par rapport à l'année scolaire 2017-2018. En revanche, le nombre d'enseignants a atteint quant à lui le chiffre 102.279, soit une légère augmentation de 1% (+891). De même pour les établissements du cycle secondaire, on dénombre 2.433 en 2018-2019 contre 2.392 en 2017-2018, soit une légère augmentation de près de 2%.

Graph n° 7 : Evolution des élèves du secondaire de 2015/2016 à 2018/2019.



Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

D'après les données que nous avons présentées en haut, nous pouvons conclure que l'Algérie fournit des efforts en termes d'investissement dans l'éducation, cependant cela reste minime devant l'évolution de l'effectif des élèves.

2.1.4 L'enseignement supérieur.

Tableau n° 14: Evolution du nombre d'étudiants inscrits et diplômés de 2006/2007 à 2009/2010

| | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 |
|--|---------|---------|-----------|-----------|
| - Inscrits en graduation | 820 664 | 952 067 | 1 048 899 | 1 034 313 |
| - Inscrits en post – graduation | 43 458 | 48 764 | 54 924 | 58 945 |
| Diplômés graduation M.E.S.R.S. | 121 905 | 146 889 | 150 014 | ... |

Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

Comme le montre le tableau ci-dessus, le nombre d'étudiants inscrits en graduation a évolué entre l'année 2006 et 2010, et cela est dû à l'importance donnée par l'Algérie aux études supérieures ces dernières années, comme le montrent les données du tableau suivant :

Tableau n° 15: évolution de l'infrastructure fournie à l'enseignement supérieur

| | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Universités* | 26 | 26 | 33 | 35 |
| Centres Universitaires | 16 | 16 | 12 | 13 |
| I.N.E.S. | 2 | 2 | -(1) | - |
| E.N.S. | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E.N.S.E.T. | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Ecoles & Instituts | 9 | 9 | -(1) | - |
| Ecoles Nationales Supérieures | - | - | 11 | 14 |
| Ecoles Préparatoires | - | - | - | 04 |

Source : Office National des statistiques ONS-Algérie.

Le secteur de l'enseignement supérieur a enregistré des progrès appréciables dans la réalisation des infrastructures de base. En effet, le réseau universitaire est composé en 2015 de 103 établissements implantés dans les 48 villes universitaires. Sa capacité totale s'élève à plus de 1.300.000 places pédagogiques physiques. Ce qui a permis d'accueillir un effectif étudiant global d'environ 1.500.000 étudiants, tous cycles confondus. Ce réseau universitaire est associé à 1.300 laboratoires.

2.2 Etat des lieux des TIC en Algérie

La maîtrise et l'usage des TIC est l'un des pats vers une économie fondée sur la connaissance, elle permet aux pays en voie de développement de réduire l'écart qui se creuse de plus en plus avec les pays développés.

L'Algérie est parmi les pays en voie de développement qui fournit de plus en plus d'efforts dans le domaine le domaine des TIC et cela dans le but de développer son économie.

Avant l'année 2000, le secteur des TIC plus précisément les services de la poste et des télécommunications était géré par des dispositions basées sur un monopole étatique. Le Décret Législatif – n°2000-03 promulgué le 5 aout 2000 constitue un tournant dans l'histoire des TIC en Algérie. Il édicte le principe de l'ouverture à des opérateurs publics et privés du secteur des télécommunications, mettant ainsi fin au monopole de l'Etat. Ce décret illustre le cadre législatif nécessaire à l'ouverture de nouveaux opérateurs, qu'ils soient nationaux ou

étrangers. Cette concurrence est amenée à s'exercer sur la téléphonie fixe comme sur la téléphonie mobile et, au-delà, sur tous les modes d'échange d'informations modernes comme l'Internet, les liaisons par satellite ou encore les réseaux internes d'échange d'informations¹⁷⁸.

2.2.1. Objectifs de l'Algérie en termes de TIC.

Pour atteindre l'objectif de développement et de modernisation, le gouvernement algérien a mis en place une stratégie nationale pour développer les TIC en Algérie¹⁷⁹ :

2.2.1.1 Le projet e-Algérie.

Le projet e-Algérie a été lancé en 2009 pour une durée de cinq ans, ce projet est axé sur 13 axes, à savoir :

- Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique ;
- Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises ;
- Développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des TIC ;
- Impulsion du développement de l'économie numérique,
- Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et très haut débit,
- Développement des compétences humaines,
- Renforcement de la recherche et développement et de l'innovation,
- Mise à niveau du cadre juridique national,
- Information et télécommunication,
- valorisation de coopérations internationales,
- Mécanismes d'évaluation et de suivi,
- Mesures organisationnelle,
- Moyens financiers.

2.2.1.2 La création du CATICTA.

Le centre africain des technologies de l'information et des communications et des technologies avancées (CATICTA) a été créé en collaboration avec l'agence coréenne de coopération internationale (KOICA) avec un financement de 12 million de dollar, ce projet est prévu de 2013 à 2018.

¹⁷⁸ KESSOURI Mohamed amine, l'observatoire des TIC en Algérie, <https://www.enssea.net/enssea/moultakayat/2012/polpub/2012-50.pdf>, p.12, consulté avril 2019.

¹⁷⁹ DEMMOUCHE Nedjeoua, « les TIC en Algérie état des lieux et perspective », revue des sciences commerciales, volume 14, n° 2, pp. 157-176.

2.1.2.1.3 Mise en œuvre de la 3G/4G :

Le ministre algérien de la poste et des technologies de l'information a confirmé le lancement du téléphone mobile 3G dans le pays pour l'année 2013.

2.2.2 Etat des lieux du réseau de téléphone :

Comme on le sait, le réseau téléphonique se compose de ligne de fixes qui est en phase de déclin et de téléphone portable qui a substitué le téléphone fixe.

En Algérie, le marché de la téléphonie mobile est partagé par trois opérateurs, le premier c'est l'opérateur mobile Mobilis qui est une filiale d'Algérie Télécom, il est devenu autonome en août 2003, il constitue le premier réseau universel UTMS (Universel Mobile Télécommunication System) en Algérie. Le deuxième c'est OTA Djezzy qui est un opérateur de téléphonie mobile de droit algérien d'origine égyptienne créé en juillet 2001. OTA Djezzy a pris la première place dans le domaine de la téléphonie mobile en Algérie avec 15 millions d'abonnés et 3000 employés en février 2011. Le troisième et le dernier opérateur c'est Ooredoo qui a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie sous la marque Nedjma le 25 août 2004. Ooredoo est le dernier opérateur de téléphonie mobile en termes de date d'entrée en vigueur et il est premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie.

2.2.2.1 La téléphonie mobile :

Selon l'autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE)¹⁸⁰, le parc de téléphonie mobile (GSM, 3G et 4G) a enregistré une "légère diminution" en Algérie, passant de 45,52 millions abonnés au 3ème trimestre de l'année 2019 à 45,42 millions abonnés au 4ème trimestre de la même année, soit une baisse de 0,21%.

Le parc d'abonnés GSM a atteint 8,514 millions d'abonnés au 4ème trimestre de l'année 2019, contre 8,97 millions au 3ème trimestre de l'année 2019, soit une diminution de 5,15%. Cette diminution est principalement liée à la migration des abonnés vers les réseaux de nouvelles technologies 3G et 4G.

Au 4ème trimestre de l'année 2019, le parc d'abonnés 3G/4G a atteint 36,91 millions d'abonnés contre 36,54 millions au 3ème trimestre de l'année 2019, soit une légère évolution de 1%.

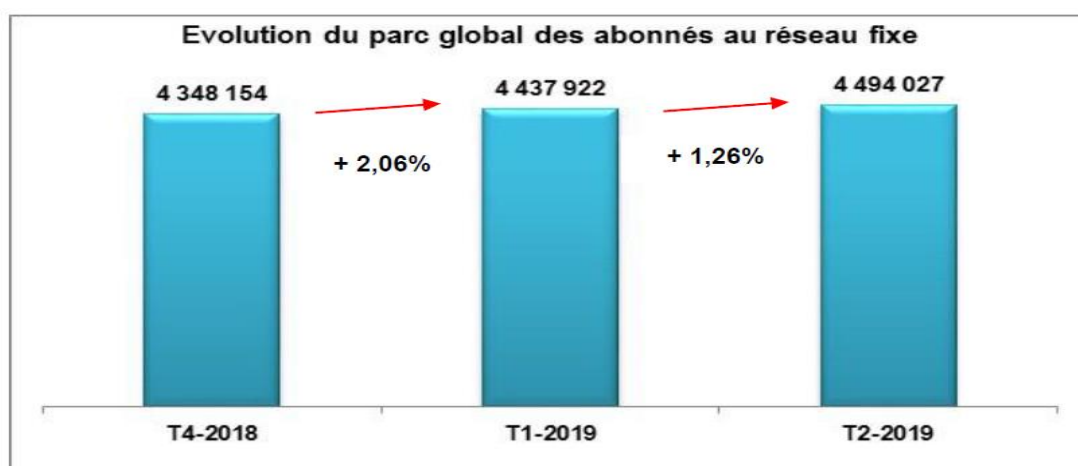
¹⁸⁰ <https://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20200407/192032.html>, consulté en avril 2020

Le taux de pénétration au réseau mobile a connu une "stabilité" entre le 3ème trimestre et le 4ème trimestre de l'année 2019, soit 103%. Cette stabilité est liée d'une part à la légère diminution du marché de la téléphonie mobile et à l'augmentation de la population algérienne, d'autre part.

2.2.2.2 La téléphonie fixe.

Dans son rapport intitulé "Observatoire du marché de la téléphonie mobile en Algérie au 2ème trimestre 2019", l'Autorité de régulation précise que le nombre d'abonnés au réseau fixe était de 4348 154 au quatrième trimestre de 2018, il a atteint 4 437 922 abonnés au premier trimestre 2019 (soit une augmentation de 2,06%) ce chiffre a atteint 4 494 027 au deuxième trimestre 2019 (soit une augmentation de 1,26%), comme le montre la figure suivante.

Graphes n° 8: Evolution du marché de la téléphonie fixe.



Source : Observatoire du marché de la téléphonie fixe en Algérie, deuxième trimestre 2019 in <https://www.arpce.dz/fr/file/y9d4n2>, consulté en avril 2020.

Le taux de pénétration du réseau du téléphone fixe était de 10,02% au quatrième trimestre de 2018, il a atteint 10,18% au premier trimestre 2019 (soit une augmentation nette de 0,16%). Ce taux a augmenté légèrement pour atteindre 10,26% au deuxième trimestre 2019 (soit une augmentation nette de 0,08%).

2.2.3 Etat des lieux de l'Internet :

Le nombre d'abonnements à Internet n'a pas cessé d'augmenter depuis son instauration en Algérie. En effet, selon un rapport de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques (ARPCE), le parc global de l'internet fixe connaît une

augmentation de 9.50% (une hausse de 309.711 abonnés) durant le dernier trimestre de 2019 par rapport à l'année d'avant¹⁸¹, également, le taux de pénétration de l'Internet fixe a augmenté de 0.62%, passant de 7.51% à 8.13%.

Le rapport ARPCE a indiqué également que le parc global des abonnés actifs à l'Internet mobile au 4ème trimestre de 2019 a atteint les 36.911.428 abonnés, soit 24.922.271 d'abonnés à la 4G (67,52% du parc global) et 11.989.157 abonnés à la 3G (32,48% de ce parc), précise la même source, relevant une augmentation de 568.827 abonnés par rapport à la même période de 2018, soit un taux d'évolution de 1,57% en une année.

Le taux de pénétration de l'Internet mobile au 4ème trimestre de 2019 a atteint 84,08%, contre 83,74% au 4ème trimestre de l'année précédente, représentant ainsi une évolution de 1,02%.

Le trafic consommé de l'Internet de téléphonie mobile en Algérie au 4ème trimestre de l'année dernière est d'un volume de 312.123.030 Go (Gigaoctet), comparativement au 4ème trimestre de 2018 où un volume de 166.691.345 Go a été enregistré, soit une évolution de 87,25%¹⁸²

2.2.3 Service on line:

Dans le cadre de la politique de développement, plusieurs services ont été mis en ligne :

- La consultation des comptes CCP et CNEP on line ;
- Les formulaires des impôts sont mis en line et peuvent être téléchargés ;
- La demande du casier judiciaire peut également se faire sur le web.

2.2.4 Etats des lieux de la R&D et l'innovation :

2.2.4.1. La recherche scientifique :

La recherche scientifique en Algérie demeure, tant du point de vue de la quantité que de la qualité, marquée au coin de la médiocrité. Elle est loin de répondre aux exigences du développement social¹⁸³.

¹⁸¹ <https://www.dzairdaily.com/connexion-internet-fixe-mobile-algerie-nombre-abonne-2020/> consulté avril 2020.

¹⁸² <https://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20200408/192043.html>, consulté avril 2020.

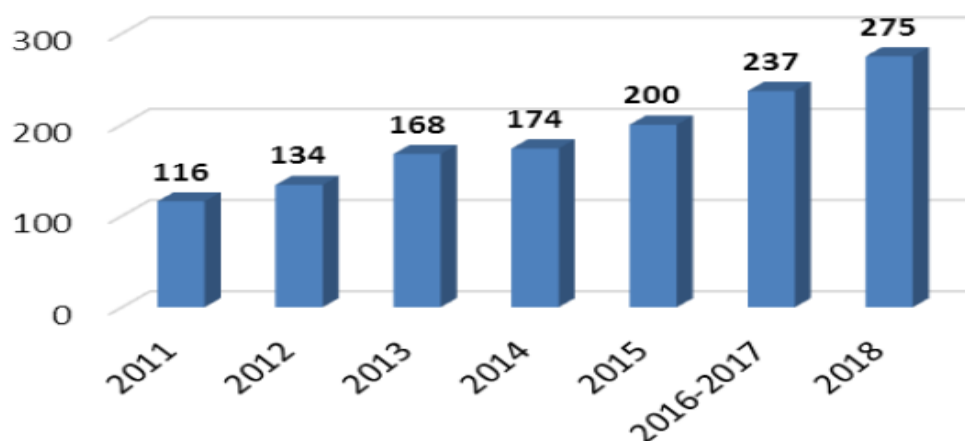
¹⁸³ Ahmed ROUADJA, « la recherche scientifique en Algérie », le quotidien d'Oran, www.lequotidien-oran.com, 30 Octobre 2008.

L'Algérie dispose d'une infrastructure éducative importante, mais elle est mal exploitée en raison liées de l'absence d'une vision stratégique claire de la recherche et de la négligence du facteur humain, qui se trouve sous employé. Ces facteurs joints à bien d'autres, influencent négativement sur le rendement et la qualité de la recherche scientifique en Algérie.

Le nombre de brevets déposés par les résidents d'une nation constitue l'un des indicateurs des efforts de recherche et de développement fournis par cette nation. Le nombre de brevets déposés en Algérie reste négligeable, comparé aux pays avancés.

En 2018, l'activité brevets des chercheurs nationaux atteint 275 brevets au 31 décembre 2018. En 2016-2017, elle correspondait à 237 brevets comme le montre la figure suivante.

Graphe n° 9: Nombre de brevets déposés par les chercheurs nationaux algériens (2011-2018)



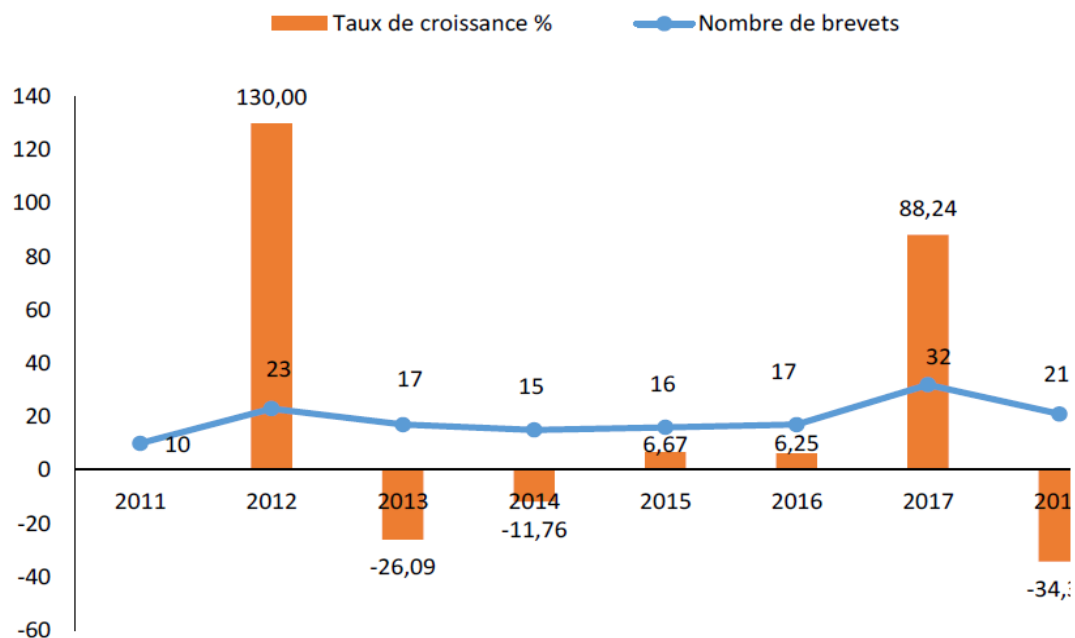
Source : « Brevet d'invention algérien », édition 2018, rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT).

Toutefois, il est important de souligner que le nombre de 275 brevets atteint en 2018 et les chiffres présentés dans les précédentes éditions correspondent au nombre cumulé des demandes de brevets déposés depuis 1987 à aujourd'hui par des chercheurs nationaux. Aussi, les informations reçues annuellement, suite à l'enquête, peuvent inclure des brevets anciennement datés, qui n'étaient pas répertoriés dans notre base de données.

Selon le rapport « Brevets d'invention des chercheurs algériens »¹⁸⁴ édition 2018, Les chercheurs nationaux ont déposé 21 demandes de brevet en 2018, ce qui représente une baisse de -34.38% par rapport à l'année 2017. Après une augmentation de nombre de dépôts de brevets en 2012 (+130%), deux baisses consécutives en 2013 (-26.09%) et 2014 (-11.76%), et une légère augmentation en 2015 (+6.67%) et 2016 (+6.25%). L'activité brevets rebondit en 2017 avec un taux de croissance de +88.24% par rapport à l'année 2016, avec 32 brevets, soit le plus grand nombre de brevets déposés depuis 1987.

La figure suivante montre le nombre de brevets réellement déposés sur les sept années (2011 à 2018), en se basant sur la date de dépôt du brevet.

Graph n° 10: Nombre des brevets déposés par les nationaux algériens.



Source : « Brevet d'invention algérien », édition 2018, rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT)

Les établissements d'enseignement supérieur totalisent le nombre le plus élevé de demandes de brevet (134), suivie des centres de recherche du secteur de la recherche MESRS (107), les entités de recherche hors MESRS (27) et l'agence nationale de valorisation des

¹⁸⁴ « Brevets d'invention des chercheurs algériens » est une contribution de la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT) pour, d'une part, présenter les chiffres sur la production des brevets, fondée sur les données statistiques obtenues essentiellement auprès des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des centres de recherche et d'autre part, faire connaître les brevets d'invention des chercheurs algériens en tant qu'instrument d'innovation et indicateur de la recherche appliquée, au service du monde socio-professionnelle.

résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET) (07), comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 16: Nombre des brevets d'invention des chercheurs nationaux, arrêté au 31 décembre 2018.

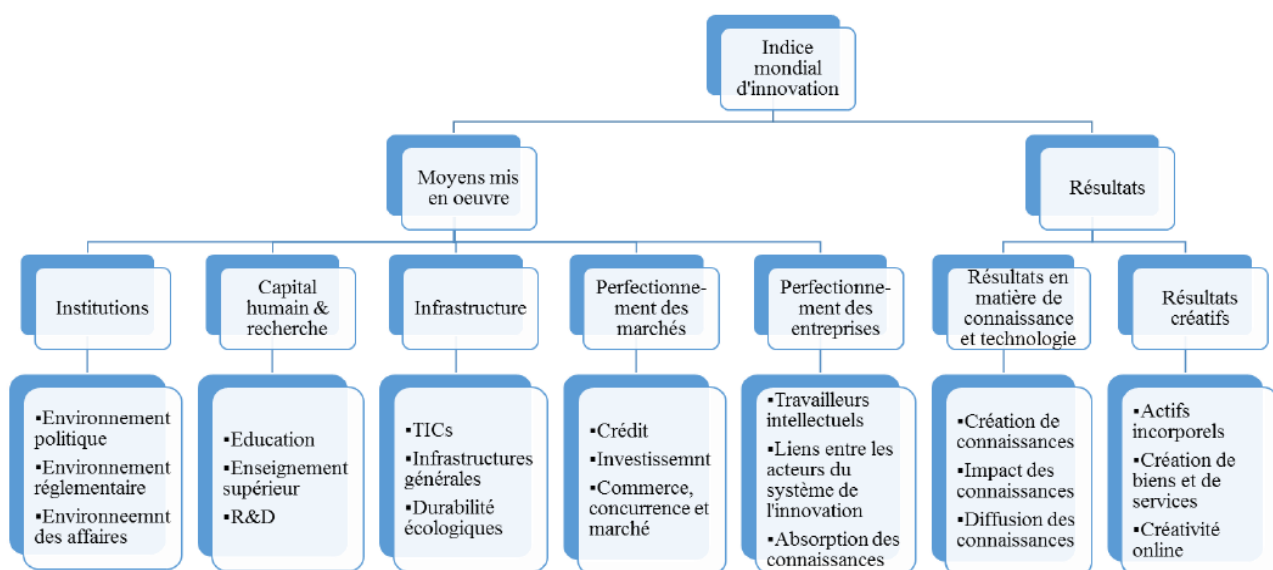
| No | Institutions d'Enseignement et de Formations Supérieurs & Centres et Entités de Recherche | Nombre de Brevets |
|-------------------------|---|--------------------|
| 01 | Établissements d'Enseignement Supérieur & de Recherche | 134 ⁽¹⁾ |
| 02 | Centres de Recherche MESRS | 107 |
| 03 | Centres & Instituts de Recherche Hors MESRS | 27 |
| 04 | Agences de Recherche MESRS | 07 |
| Total de brevets | | 275 |

Source : « Brevet d'invention algérien », édition 2018, rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT)

2.2.4.2 L'innovation en Algérie : quelle place au niveau mondial ?

L'innovation joue un rôle central dans l'économie fondée sur le savoir, elle est le facteur dominant de la croissance économique et de la prospérité des pays. L'indice mondial de l'innovation traduit de l'Anglais "Global Innovation Index" (GII), créé en 2007 conjointement par l'Université de Cornell, l'école de commerce INSEAD et l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), est la principale référence parmi les indices d'innovation car il comprend des indicateurs qui vont au-delà de ceux traditionnellement utilisés (comme les dépenses en R&D, nombre de brevets...etc.). Cet indice se base sur les moyens mis en œuvre (institutions, capital humain & recherche, infrastructure, perfectionnement des marchés, perfectionnement des entreprises) et les résultats en matière de connaissance et technologie et les résultats créatifs, comme le montre la figure suivante :

Figure n° 27: Indice mondial de l'innovation



Source : « Brevet d'invention algérien », édition 2018, rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT)

Selon le rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique en 2018, la Suisse, pour la huitième année consécutive, est en tête du classement, suivie respectivement des Pays Bas, la Suède, le Royaume-Uni et Singapour. Pour la première fois, la Chine fait son entrée dans le TOP 20 des nations les plus innovantes au monde en se positionnant au 17ème rang mondial. Quant à l'Algérie, elle a obtenu un score de 23.87 points sur 100, reculant ainsi de deux rangs par rapport à l'année 2017, et se classe à la 110ème place mondiale sur les 126 pays étudiés comme le montre le tableau suivant.

Tableau n° 17: Le classement de l'Algérie en termes de l'innovation

| Country/Economy | Score (0-100) | Rank | Income | Rank | Region | Rank | Efficiency Ratio | Rank | Median: 0.61 |
|-----------------|---------------|------|--------|------|--------|------|------------------|------|--------------|
| Ghana | 24.52 | 107 | LM | 22 | SSF | 11 | 0.51 | 90 | |
| Nepal | 24.17 | 108 | LI | 6 | CSA | 7 | 0.45 | 107 | |
| Pakistan | 24.12 | 109 | LM | 23 | CSA | 8 | 0.66 | 46 | |
| Algeria | 23.87 | 110 | UM | 34 | NAWA | 18 | 0.42 | 115 | |
| Cameroon | 23.85 | 111 | LM | 24 | SSF | 12 | 0.58 | 75 | |
| Mali | 23.32 | 112 | LI | 7 | SSF | 13 | 0.59 | 73 | |

Source : « Brevet d'invention algérien », édition 2018, rapport publié par la Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique (DGRSDT)

3. La place de l'Algérie dans l'économie fondée sur la connaissance

Après avoir testé les déterminants de l'économie de la connaissance en Algérie, nous pouvons conclure que l'Algérie est en retard en termes d'économie fondée sur la connaissance, mais elle essaie de s'améliorer en fournissant des efforts à différents niveaux.

L'Algérie n'a pas réussi à devenir un pays à haut potentiel scientifique malgré les efforts fournis, ce qui entraîne un retard en termes de développement. Ce retard apparaît dans le cas de transfert de technologie. En effet, lorsque les grandes entreprises acquièrent une nouvelle technologie, c'est-à-dire de nouvelles machines fabriquées à base d'une innovation et bien sûr des connaissances nouvelles et spécifiques, les employés algériens se trouvent devant une situation très délicate ; ils ne peuvent pas manipuler ces machines sans une formation sur ces dernières, ce qui entraîne une dépendance en termes de connaissance pour ces entreprises en particulier et pour l'Algérie en générale.

4. Etat des lieux de la connaissance dans l'entreprise publique algérienne.

4.1 L'évolution de la place de connaissances au sein des entreprises publiques algériennes :

L'évolution des entreprises publiques algériennes et leur passage par plusieurs passerelles est traduit par l'évolution de toutes leurs fonctions ainsi que le changement de leurs préoccupations. Parmi ces préoccupations, nous citons la place de connaissance qui constitue notre objet de recherche.

Dans ce point, nous allons essayer d'étudier l'évolution de place de connaissances au sein des entreprises publiques algériennes à travers leurs différentes étapes d'évolution.

4.1.1 La connaissances au début de l'émergence des entreprises publiques en Algérie :

Au début de l'émergence des entreprises publiques algériennes, les connaissances ne sont ni valorisées, ni gérées. Les forces sociales étaient classées selon les couches sociales. En effet, la première place était pour les bourgeois puis vient en deuxième position les travailleurs qualifiés et non qualifiés, ce qui entraîne l'absence d'une gestion de connaissance au sein de ces dernières.

4.1.2 La connaissances dans l'entreprise autogérée :

Au cours de cette période, la connaissance commence à avoir place à travers l'émergence de la politique de formation accompagnée d'une politique de promotion. Mais la mise en place des structures et la fixation du cadre juridique ont freiné le bon fonctionnement de cette gestion.

Parmi les inconvénients de cette forme, l'autorité unique du directeur et la négligence des travailleurs même les plus qualifiés, ce qui rend cet inconvénient comme un obstacle pour la valorisation des connaissances.

4.1.3 La connaissances dans la société nationale :

Comme nous l'avons déjà signalé, la société nationale est un regroupement d'unités éparpillées qui se caractérise par un écart de connaissances qui apparaît au niveau des qualifications et au niveau des équipements, ce qui rend la gestion de ces connaissances difficile.

4.1.4 La connaissances dans l'entreprise nationale:

L'un des objectifs essentiels de la société nationale est l'instauration d'une politique de formation et d'amélioration de leurs connaissances, ce qui donne une importance pour ces dernières durant cette période.

4.1.5 La connaissances dans l'entreprise socialiste :

L'entreprise socialiste se caractérise par l'absence d'organigramme dans le fonctionnement, ce qui a entraîné une confusion des attributions, des compétences et des responsabilités et un manque de compétences et de main d'œuvre qualifiées, ce qui engendre une dépendance de ces entreprises aux entreprises étrangères en cas d'une panne et même d'installation ;

La formation a pris une forme de formation par expérience à travers la participation des travailleurs à la gestion. Cette expérience offre aux travailleurs une capacité de gérer les affaires et une acquisition d'un haut niveau de responsabilité, en contrepartie, cette politique a entraîné un manque de compétences et de main d'œuvre qualifiées et une dépendance vis-à-vis des fournisseurs étrangers.

4.1.6 La connaissances durant le processus de restructuration des entreprises :

Les différentes étapes de restructuration des entreprises publiques sont accompagnées d'une amélioration de la gestion de connaissances au sein de ces dernières. En effet, les ressources humaines sont de plus en plus valorisées avec la valorisation de la fonction ressource humaine. Cependant, les tâches sont partagées par niveau de connaissance et de compétences (qualification).

Les politiques de formation ont pour objectif d'améliorer les compétences en acquérant de nouvelles connaissances à travers des formations internes, externes et à l'étranger.

4.1.7 La connaissance dans l'entreprise publique algérienne durant la période actuelle :

Avec le contexte actuel de l'économie fondée sur la connaissance, l'entreprise publique algérienne s'est rendu compte de l'importance de la connaissance pour sa performance et sa pérennité. En effet, la fonction gestion des connaissances est apparue formellement dans la plupart des grandes entreprises, et cela dans le but de mieux gérer leurs patrimoines de connaissances et pour faire face aux lacunes en termes d'expertise nécessaire à leurs positionnements sur le marché national et pourquoi pas sur le marché international.

L'objectif de compétitivité des entreprises publiques est allé jusqu'à l'apparition des stratégies et des cellules de veilles technologiques, et cela pour être à niveau en termes de savoir et de technologie avec les concurrents.

Les travailleurs du savoir (knowledge workers) ont pris une place primordiale au niveau de l'entreprise publique algérienne, et cela est dû à la prise de conscience des dirigeants de l'importance de ces derniers dans la survie des entreprises.

Pour faire face au problème de déperdition des connaissances tacites détenues par knowledge workers, certaines entreprises publiques algériennes ont instauré la stratégie knowledge management qui permet de convertir les connaissances tacites en connaissances explicites disponibles pour le personnel de l'entreprise.

4.2 La déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne.

La déperdition des connaissances des entreprises publiques algériennes est due principalement aux départs volontaires et aux départs en retraites des KW.

4.2.1 Départs en retraite des knowledge workers :

Le départ à la retraite des KW est un départ préparé plusieurs années à l'avance, attendue par l'entreprise contrairement à leurs départs volontaires qui est une décision non attendue par l'employeur.

4.2.2 Départ volontaire :

Le départ volontaire des knowledge workers dans l'entreprise publique algérienne peut prendre trois formes à savoir : départ vers le secteur privé, départ à l'entrepreneuriat et fuite des cerveaux.

4.2.2.1 Départ vers le secteur privé

L'emploi hautement qualifié est parmi les déterminants de la compétitivité, ce facteur pousse la plupart des entreprises privées qui veulent prendre la position de leader sur le marché à chercher ce type de main-d'œuvre, et cela en incitant les experts des entreprises publiques concurrentes à rejoindre leurs entreprises en leur proposant des salaires très importants et de meilleures conditions de travail.

4.2.2.2 Départ à l'entrepreneuriat.

La deuxième forme que peut prendre les départs volontaires en Algérie est le départ à l'entrepreneuriat qui constitue la décision du KW à quitter son entreprise pour être indépendant, en créant sa propre entreprise et la gérer librement.

4.2.2.3 La fuite des cerveaux.

Le monde connaît depuis longtemps un important mouvement migratoire des compétences lié aux interactions entre plusieurs facteurs d'ordre politique, économique, social, culturel, démographique ou climatique telles que¹⁸⁵ les déséquilibres économiques internationaux, la pauvreté et la détérioration de l'environnement, conjugués à l'absence de paix et de sécurité, aux violations des Droits de l'Homme et au développement inégal des institutions judiciaires et démocratique. Ce mouvement se fait généralement dans un sens unique ; vers des pays riches et développés en cherchant de meilleures conditions de vie. C'est le cas de l'Algérie qui a connu ce phénomène depuis les années 80 et ce mouvement n'a pas cessé de progresser depuis. Au début, ce phénomène a concerné uniquement les jeunes

¹⁸⁵ Rim Otmani, « La mobilité illégale des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur », revue *Belgeo* [En ligne], novembre 2018, p 1-13. URL : <http://journals.openedition.org/belgeo/29073> ; DOI : 10.4000/belgeo.29073, consulté le 19 avril 2019

diplômés envoyés à l'étranger par l'Etat algérien, mais maintenant, il concerne en grande partie les cadres et chercheurs qui prennent l'initiative de quitter le pays avec leurs propres moyens. Il n'y a pas de statistiques précises sur l'exode des compétences algériennes, mais les chiffres souvent cités par la presse situent à 500 000 (parfois 1.000.000) algériens ayant un niveau universitaire¹⁸⁶.

Les migrants algériens choisissent l'Europe et l'Amérique du Nord pour s'y installer définitivement, la répartition des migrants algériens qualifiés par pays indique qu'ils sont installés en majorité en France (75 %), puis au Canada (11 %) et enfin, en Grande-Bretagne (4 %) ¹⁸⁷

De nombreuses entreprises algériennes souffrent de ce phénomène. À titre d'exemple, on cite : la compagnie aérienne « Air Algérie » qui est la première compagnie aérienne nationale, qui détient une flotte moderne et enregistre de bons résultats, mais malgré cela, elle voit progressivement partir ces pilotes et commandants de bord vers les compagnies, telles que Fly Emirats, Qatar Air Ways, voir des low cost comme Atlas Blue, filiale de Royal Air Maroc. Officiellement, seule une dizaine de ces pilotes ont quitté la compagnie algérienne, mais officieusement, ce chiffre atteint une centaine sur 300¹⁸⁸

¹⁸⁶ Hayat KENDEL, op. cit.

¹⁸⁷ Rim Otmani, op.cit.

¹⁸⁸ Hayat KENDEL,op.cit.

Conclusion du chapitre :

A travers notre analyse des différents piliers de l'économie fondée sur la connaissance (l'éducation, la recherche & développement et les nouvelles technologies de l'information et de communication), nous pouvons dire que l'Algérie demeure en retard en termes de cette nouvelle économie malgré les efforts qu'elle fournit.

Au sein d'une économie fondée sur la connaissance où toutes les entreprises ont pour objectif de garder et d'enrichir leur patrimoine de connaissance, l'entreprise publique algérienne souffre ces dernières années du phénomène de déperdition de ces connaissances cruciales, ce qui va se répercuter négativement sur son développement économique et sur sa position sur le marché national et mondial.

Les connaissances cruciales de l'entreprise sont conformément liées aux ressources humaines en particulier les knowledge workers (KW), elles constituent le résultat d'une trajectoire d'expertise et de confrontation de situation difficile « challenges » au sein de l'entreprise. De ce fait, le départ de ces détenteurs de connaissances engendre une déperdition des connaissances de l'entreprise.

Le retard en termes d'économie fondée sur la connaissance dicte pour les entreprises algérienne de mettre des barrières à la sortie pour ces KW qui s'effectue à la fois vers les pays qui cherchent ce type de main d'œuvre et qui offrent de meilleures conditions, dans le cadre de l'immigration.

Chapitre V :

**Etude empirique du phénomène de
déperdition des connaissances au sein
de l'entreprise publique algérienne.**

Introduction du chapitre V :

Après avoir expliqué puis analysé le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise, vient l'étape de l'opérationnalisation qui consiste à tester la fiabilité de nos hypothèses de recherche, d'exploiter au préalable la méthodologie de recherche et les variables retenues afin d'analyser la question principale de recherche.

Dans ce chapitre, nous avons premièrement présenté dans la première section la démarche épistémologique et méthodologique à travers la définition du questionnement méthodologique et le paradigme de la recherche et nous avons également présenté brièvement notre terrain de recherche.

La deuxième section est consacrée pour notre investigation sur le terrain des deux entreprises ENIEM et SONELGAZ. En effet, après avoir collecté et dépouillé les données, nous avons effectués à la fois une analyse statistique de base contenant une analyse descriptive et une analyse de fiabilité et à la fois une vérification des hypothèses à travers l'analyse des corrélations et l'analyse des différentes régressions.

Section 1 : Démarche épistémologique et méthodologique de la recherche.

Selon Larousse, la recherche est un « ensemble d'études et de travaux menés méthodiquement par un spécialiste et ayant pour objet de faire progresser la connaissance », la recherche porte sur un objet appelé « objet de recherche », sur lequel porte une question de recherche et des hypothèses élaborées par le chercheur. Ce dernier suit une démarche pour arriver à sa finalité, cette démarche se base premièrement sur une position épistémologique qui oriente par la suite la méthodologie de recherche que le chercheur doit suivre.

L'objectif de cette section est de présenter la position épistémologique adoptée dans notre recherche puis de présenter notre méthodologie de recherche sur le terrain de l'entreprise publique algérienne.

1. Cadre épistémologique:

La littérature récente en management stratégique a constaté qu'une importance de plus en plus grande est accordée aux considérations épistémologiques : des numéros spéciaux de revues, des colloques, des livres académiques sont entièrement consacrés au thème de l'épistémologie de recherche en science de gestion.

Vue l'importance de cette thématique dans la recherche doctorale, nous avons consacré le premier point de cette section à la présentation d'un survol théorique de thème « épistémologie de recherche ».

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences, elle vise à questionner la science à travers la nature, la méthode et la valeur de la connaissance. Le cadre épistémologique est très important dans la recherche scientifique, en effet, le chercheur doit s'interroger sur son positionnement épistémologique afin d'asseoir la validité et la légitimité de celle-ci dans sa tentative de prédiction, de prescription, de compréhension ou d'explication de la réalité.¹⁸⁹

Toutes les recherches scientifiques nécessitent de s'interroger sur les critères de validité et de légitimité propre à celle-ci. Les sciences de gestion, comprise dans le champ global des sciences humaines, ne font pas exception à la règle.

¹⁸⁹- Perret et Seville, M, « Fondement épistémologique de la recherche. Dans R.A Thiécard, méthodes de recherche en management, éd. Dunod, Paris, 2003, p13.

1.1 Notions d'épistémologie :

1.1.1 Origine du terme épistémologie :

L'origine du mot « épistémologie » et la conception qu'il exprime sont relativement récents, puis on les rencontre dans la littérature scientifique et philosophique de la langue française, il est apparu pour remplacer l'expression antérieure de philosophie des sciences qu'avaient employée Auguste Comte et Augustin Comte à un sens plus large que celui exprimé par le mot « épistémologie ».¹⁹⁰ Selon Dominique le Court¹⁹¹, le mot épistémologie est né pour la première fois dans l'Institut of Métaphysique, plus exactement dans « The theory of knowing and being » (1854)

1.1.2 Qu'est-ce que l'épistémologie ?

Le dictionnaire philosophique définit l'épistémologie comme étant le « discours sur la connaissance », il s'agit d'une discipline qui fait « l'Etude de la constitution des connaissances valables » (Piaget 1967, cité par M. Bouzém, 2017).¹⁹²

Pour Cohen (1996), l'épistémologie est un regard critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité, elle désigne une branche de la philosophie qui étudie les théories de la connaissance.

Le positionnement épistémologique d'un chercheur s'effectue en répondant à un ensemble de questions liées à la nature de la connaissance produite, à son processus de production, à sa valeur et à son statut. Certains chercheurs confondent le terme « épistémologie » avec le terme « méthodologie », cette dernière n'est qu'une partie intégrante de l'épistémologie qui a pour objectif d'étudier les différentes méthodes utilisées pour réaliser des connaissances ainsi que la pertinence et la validité de ces méthodes.

Selon le petit guide à l'usage de l'apprenti-chercheur en sciences humaines,¹⁹³ l'épistémologie est une science de la connaissance qui interpelle les concepts philosophiques, en s'interrogeant sur ce qui est la réalité, la vérité, la connaissance, la cause, la loi...

¹⁹⁰ Barreau Hervé, « l'Epistémologie », édition presses universitaire de France, Paris, 2010.

¹⁹¹ Lecourt Dominique, « La philosophie des sciences », presse universitaire de France, Paris, 2001.

¹⁹² Meriem Bouzém, « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologique et justification de la connaissance », revue économique, Gestion et société, n°14, Décembre 2017, pp. 01-17.

¹⁹³ Yann Bertachi, « Méthodologie de la recherche en sciences de l'information de la communication », édition presse technologique, 2009.p.58.

1.1.3 Les modes de raisonnement :

Avant de présenter les différents paradigmes épistémologiques, nous avons préféré d'abord faire un rappel des modes de raisonnement à savoir : l'induction, la déduction et l'abduction.

L'induction : Elle vise à tirer des règles générales à partir de l'observation de faits particuliers ;

La déduction : Elle consiste à faire une conclusion particulière à partir de règles générales.

L'abduction : Elle vise à expliquer les raisons et les mécanismes derrière les phénomènes observés. Pour bien expliquer ces différents raisonnements, nous avons choisi de présenter l'exemple de David (1990).

Tableau n° 18: Explication des modes de raisonnement.

| | |
|-----------|--|
| Déduction | A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) B. Les haricots viennent de ce sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquences) |
| Induction | B. Les haricots viennent de ce sac (cas) C. Ces haricots sont blancs (conséquences) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs (règle) |
| Abduction | A. Tous les haricots de ce sac sont blanc (règle) C. Ces haricots sont blancs (conséquences) B. Les haricots viennent de ce sac (cas) |

Source : David (1990) in Meriem Bouzem, « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes, épistémologique et justification de la connaissance », Pierre Economie, gestion et société, n°14, Décembre 2017, pp 02-17.

1.2 Les paradigmes épistémologiques :

Le concept de paradigme a été introduit dans les années 1960 par Thomas Kuhn dans son ouvrage intitulé « The structure of scientific Revolution », ce dernier a été traduit en 19 langues, plus de 740000 exemplaires de l'édition Anglaise ont été vendus entre 1962 et 1990 et depuis, il est devenu un terme important en sciences. Selon le dictionnaire classique, le mot paradigme renvoie à la conception dominante ayant cours à une certaine époque dans une communauté scientifique donnée, qui fonde les types d'explication envisageables et les

types de fait à découvrir dans une science donnée.¹⁹⁴ Il signifie également un modèle de pensée qui organise et oriente la recherche et la réflexion dans un domaine de connaissance spécifique.

Pour se positionner épistémologiquement, le chercheur doit répondre aux trois questions épistémologiques proposées par Perret et Séville (2003)¹⁹⁵.

Parmi ses questions, nous citons :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quels sont les valeurs et le statut de cette connaissance ?

Les réponses apportées aux questions ci-dessus permettent aux chercheurs d'adopter l'un des paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétatisme ou le constructivisme.

1.2.1 Le positivisme :

Le terme de positivisme, introduit en 1830 par Auguste Comte, provient du bas latin *positivus* qui signifie : reposé sur quelque chose, de *positus* participe passé de *ponere* qui signifie qu'on s'intéresse à ce qui a déjà été posé dans une démarche nécessairement à *posteriori*.

Le courant positiviste a dominé le 19^e siècle et il est encore très présent aujourd'hui dans les milieux scientifiques tels que la physique qui utilise les probabilités et les statistiques pour faire le lien entre les observations et les prédictions

L'approche positiviste considère que la réalité existe en soi et dispose de sa propre essence. En effet, le chercheur positiviste dispose dès le départ d'une théorie ou d'un modèle décrivant la réalité et lui permettant d'émettre des hypothèses et des problématiques.

Selon l'Encyclopédie universalis 1995, Philosophie positive se dit d'un système philosophique émané de l'ensemble des sciences positives, August Comte emploie particulièrement cette expression par opposition à la philosophie théologique et la philosophie métaphysique.

D'une manière générale et en tant que concept, le positivisme caractérise une attitude épistémologique liée à la pratique des diverses méthodes scientifiques à la fois rationnelles et

¹⁹⁴ Trésor de la langue Française, 1986.

¹⁹⁵ Perret V., Seville M., « Fondements Epistémologique de la recherche », Dans thietart R-A. « Méthode de recherche en management », édition Dunod, Paris, pp13-33.

expérimentale... Les principales affirmations du positivisme épistémologique se retiennent dans la nécessité de s'en tenir aux faits uniformément.

Le monde est un ensemble de lois, quelques unes ont été découvertes, et d'autres ne sont pas encore découvertes, les positivistes cherchent donc à expliquer les lois et à comprendre les relations sous-jacentes¹⁹⁶ et cela par l'usage bien combiné du raisonnement et de l'observation.

Le positivisme est fondé sur un raisonnement déductif qui consiste à tirer des règles générales à partir de l'observation de faits particuliers.

Il existe deux sous paradigmes du positivisme à savoir, le positivisme logique et le post positivisme.

1.2.1.1 Le positivisme logique :

Appelé également néo-positivisme ou empirisme logique, il se base sur trois hypothèses¹⁹⁷, à savoir :

Hypothèse 1 : L'existence d'un réel connaissable, unique, observable et indépendant du chercheur.

Hypothèse 2 : La recherche s'intéresse à la détermination des lois déjà existantes naturellement et à la relation entre les phénomènes, autrement dit, c'est le « comment » qui intéresse les positivistes et non pas le « pourquoi ».

Hypothèse 3 : le chercheur et l'objet de recherche sont deux entités séparées et indépendantes, le chercheur est donc objectif et neutre.

Le positivisme logique postule que l'objet de recherche doit être isolable de son contexte du chercheur, ce qui est difficile, voire impossible en sciences sociales plus exactement en science de gestion.

Cette limite a fait l'émergence d'un nouveau paradigme ou d'un paradigme dérivé nommé : le poste-positivisme.

1.2.1.2 Le post-positivisme :

Appelé aussi positivisme aménagé, il constitue une réforme du positivisme logique.

« Le poste-positiviste estime que le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et, notamment, son rôle le plus précisément possible les

¹⁹⁶ Aissa, Hazem Ben, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? X^{ième} conférence de l'association Internationale de management stratégique, 2001.

¹⁹⁷ Marie Laure et al, «Méthodologie de la recherche réussir son mémoire ou sa thèse », Edition Pearson, Paris, 2012, p. 153.

conditions dans lesquelles il réalise sa recherche, et spécialement sa collecte de données, de manière à assurer le plus possible l'objectivité à son travail »¹⁹⁸.

Le raisonnement par induction est rejeté dans le post positivisme car il induit le chercheur en erreur, en effet, c'est la méthode hypothico-déductive qui est favorisée par ce sous-paradigme.

La méthode hypothético-déductive va du général au particulier, elle suit une logique de confirmation, le chercheur va tester des hypothèses spécifiques, établies sur la base de recherches antérieures et d'une revue de la littérature, ces testes seront effectués sur un échantillon représentatif.

Deux courants de pensée se sont développés dans le post-positivisme, à savoir le réalisme scientifique et le réalisme critique. Le premier courant (le réalisme scientifique) postule que la connaissance scientifique peut être « vraie » mais pas « avec certitude », il s'appuie dans la production de la connaissance scientifique sur les méthodes quantitatives en utilisant les outils statistiques et mathématiques. Le deuxième courant (le réalisme critique) préconise la production de la connaissance par induction suivie de l'abduction suivis par une critique théorique, des tests empiriques, études de cas comparatives qui permettent une explication du phénomène étudié.

1.2.2 Le constructivisme :

Selon l'Encyclopédie Universalis, 1995 « ...l'épistémologie constructiviste est fondée sur le projet résultant de l'interaction intentionnelle d'un sujet sur un objet, c'est une conception de la connaissance comprise comme un processus actif avant d'être comme un résultat fini : la connaissance ne saurait être conçue comme prédéterminée, ni dans les constructions du sujet, puisqu'elles résultent d'une construction effective et continue, ni dans les caractères préexistants de l'objet, puisqu'ils ne sont connus que grâce à la méditation nécessaire de ces structures ».

Selon les constructivistes, la réalité est méconnaissable et on n'a pas la possibilité de l'atteindre directement, ils postulent que le seul moyen de l'atteindre est nos expériences et nos représentations du monde.

Dans le paradigme constructivisme, on ne pourra pas parler de la réalité objective puisqu'elle est liée à des interprétations et à des perceptions intentionnelles.

La recherche de la connaissance et l'explication de la réalité s'effectuent par une construction mentale basée sur une argumentation générale.

¹⁹⁸ Marie laure et al, op.cit, page.153.

Ce paradigme se divise en deux-sous paradigmes, à savoir le constructivisme programmatique et le constructivisme au sens de Guba et Lincol.¹⁹⁹

1.2.2.1 Le constructivisme programmatique :

Selon les constructivistes programmatiques, la connaissance est le résultat de l'expérience humaine, ce qui entraîne la diversification de la connaissance d'un individu à un autre qui fait que « la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence de la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée ».²⁰⁰

L'objectif de ce paradigme est de développer la connaissance et l'exprimer sous forme de « modélisation » en se basant sur la production de la connaissance soit par une interprétation de données collectées, soit par un traitement d'informations recueillies par n'importe quelle méthode.

1.2.2.2 Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln :

Selon ce paradigme, le chercheur et l'objet de recherche sont inséparables et leur interaction génère des connaissances.

La subjectivité joue un rôle important dans la recherche, la connaissance produite est relative, elle est affectée par l'expérience du chercheur ainsi que son raisonnement.

1.2.3 L'interprétatisme :

Selon l'Encyclopédie Universalis (1995) « La théorie peut être interprétative dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visible à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et ou elle fournit ainsi une sorte de « lecture » de ces phénomènes », il est appelé « interprétatisme » car la connaissance produite est une interprétation d'une situation donnée.

L'interprétatisme et le constructivisme relèvent des mêmes principes fondateurs puisque le constructivisme constitue un prolongement de l'interprétatisme. En effet, les deux paradigmes reposent sur les mêmes hypothèses fondatrices suivantes :

Hypothèse 1 : Ce qui est connaissable est l'expérience humaine.

Hypothèse 2 : La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur.

Hypothèse 3 : La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur.

¹⁹⁹ Meriem Bouyzem, op.cit.

²⁰⁰ Marie Laure, op.cit, p.162.

Hypothèse 4 : Récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Dans le paradigme interprétativisme, la production de la connaissance se base sur la compréhension de la réalité et non pas sur son explication c'est-à-dire la connaissance produite est une interprétation, une narration et une description de signification pour le phénomène étudié.

L'interprétativiste tient compte d'un ensemble d'éléments subjectifs dans sa recherche, telles que les intentions des acteurs, leurs motivations, leurs raisons et leurs croyances.

1.2.4 Synthèse des principes fondateurs des paradigmes épistémologiques :

Dans ce qui suit, nous avons choisi le tableau suivant qui synthèse les trois paradigmes que nous avons présentés (paradigme positivisme, constructivisme et interprétativisme).

Tableau n° 19: Les trois principaux paradigmes épistémologiques

| Les paradigmes | Le positivisme | L'interprétativisme | Le constructivisme |
|--|---|---|--|
| Les questions épistémologiques | | | |
| Quel est le statut de la connaissance ? | Hypothèse réalité Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance | Hypothèse relative L'essence et l'objet ne peuvent être atteints (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical) | |
| La nature de la « réalité » | Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité | Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionniste Le monde est fait de possibilité | |
| Comment la connaissance est-elle engendrée ? | La découverte Recherche formulée en terme de « pour quelles causes ... » | L'interprétation Recherche formulée en terme de « pour quelle motivation des acteurs.. » | La construction Recherche formulée en terme de « pour quelles finalités ... » |
| Le chemin de la connaissance scientifique | Statut privilégié de l'explication | Statut privilégié de la compréhension | Statut privilégié de la construction |
| Quelle est la valeur de la connaissance | Vérifiabilité Confirmabilité | Idéographie | Adéquation |
| Les critères de validité | Réfutabilité | Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs) | Enseignabilité |

Source : Pierret et Séville (2003, pp. 14-15)

1.2.5 Le positionnement épistémologique adapté :

Comme nous l'avons déjà signalé, le chercheur doit s'inscrire dans l'un des paradigmes épistémologiques suivants : positivisme, l'interprétatisme et le constructivisme afin de guider sa recherche dans les lignes directrices, organiser ses idées et contrôler sa démarche.

Notre positionnement épistémologique guide inéluctablement l'orientation et l'articulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche. En effet, l'objet de notre étude porte sur l'analyse et l'explication objective d'un phénomène que l'on peut observer en milieu organisationnel.

Pour nous situer dans l'un des trois paradigmes épistémologique, nous devons répondre aux trois questions proposés par Perret et Seville (2003) :

Question n°1 : « Quelle est la nature de la connaissance produite ? »

Réponse : Notre thèse aborde le phénomène de déperdition des connaissances comme un fait subjectif qui peut être analysé et expliqué « objectivement ». Cette manière de traiter l'objet de recherche s'inscrit dans le positivisme

Question n°2 : « Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? »

Réponse : Notre recherche vise à expliquer les raisons du déclenchement du phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique de façon indépendante en nous appuyant sur un questionnaire constitué d'échelles de mesure validées et un modèle décrivant la réalité et permettant d'émettre nos hypothèses de recherche et notre problématique, la réponse à cette question nous permet encore une fois de nous positionner dans le paradigme positivisme.

Question n°3 : « Quels est la valeur et quel est le statut de cette connaissance ? »

Réponse : Les résultats attendus de notre recherche vont nous permettre de vérifier, de confirmer ou de refuser un ensemble d'hypothèses sur l'état actuel des connaissances concernant le phénomène de départ volontaire des Knowledges workers en Algérie.

Les critères de validation de cette recherche s'appuient sur un certain nombre des tests statistiques visant à confronter des hypothèses. Au fait, cette démarche est généralement employée par des chercheurs positivistes. Donc, nous pouvons conclure que notre recherche s'inscrit dans le paradigme positivisme.

2. Méthodologie de recherche :

La méthodologie se définit comme étant l'étude du bon usage des méthodes et des techniques. La méthodologie de la recherche englobe à la fois la structure de l'esprit et de la forme de la recherche et les techniques utilisées pour mettre en pratique cet esprit et cette

forme²⁰¹, elle désigne un ensemble de règles élaborées au cours des ans et qui se sont avérées utiles pour trouver des réponses aux questions que les chercheurs se sont posées.²⁰²

2.1 Une posture méthodologique déductive :

Dans le point précédant, nous avons déduit à partir de notre analyse pour les différents paradigmes épistémologiques que notre recherche s'inscrit dans le positivisme. Dans ce paradigme, deux principales méthodes de recherche peuvent être distinguées, à savoir : la méthode hypothéco-déductive et la méthode hypothéco-inductive. Dans la première, les chercheurs partent d'une hypothèse déjà constituée et la testent sur un échantillon par des méthodes quantitatives. Dans la deuxième, les chercheurs partent d'observations limitées pour formuler des hypothèses, des théories ou des questions de recherche.²⁰³

Ainsi, notre recherche est inscrite dans une démarche méthodologique hypothéco-déductive, du moment que nos hypothèses sont formulées à base des recherches antérieures et une étude qualitative exploratoire réalisée auprès des Knowledge Workers appartenant aux entreprises objet de notre terrain de recherche. Combinant la revue de la littérature et une démarche exploratoire, nous aboutissons à des hypothèses plus ciblées compte tenu de la spécificité de la catégorie socioprofessionnelle étudiée (Knowledge workers). Par la suite, nous avons conceptualisé un modèle de recherche dont les variables seront mesurées par le biais d'échelles de mesure validées des attitudes et des comportements.

Dans notre cas, nous cherchons à expliquer le départ volontaire et l'intention de quitter (variable à expliquer) chez les détenteurs des connaissances à partir des antécédents qui sont la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque, l'implication affective, l'implication normative et l'implication calculée (variable explicative).

Ces variables correspondent à des phénomènes subjectifs mesurés d'une manière «objective», utilisant des échelles de mesure déjà validées. Nous pouvons justifier encore notre adoption d'une démarche hypothéco-déductive par le fait que nous testons des relations entre variables à travers des tests statistiques.

2.2 Une approche méthodologique quantitative :

Notre objectif de recherche est d'expliquer le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne, ce qui nécessite au préalable de nous

²⁰¹Gauthier B, « La problématique à la collecte de données », édition presse universitaire du Québec, 1992, page 09.

²⁰²Deslaurier JP, Recherche qualitative, « Guide pratique », édition MC Graw-Hill, Montréal, 1991, page 02.

²⁰³Evrar, Y. Pras, B. et Roux, R., « Market, étude et recherche en marketing », Edition Dunod, Paris, 2000, page 44.

rapprocher des responsables des entreprises choisies pour l'enquête en utilisant un guide d'entretien et de nous rapprocher deuxièmement des knowledge workers dans le but de confirmer ou d'affirmer les relations qui existent entre les variables explicatives et la variable à expliquer cette étape nécessite d'abord la conception puis la distribution d'un questionnaire à échelle de Likert auprès des KW et enfin, le traitement et l'interprétation des résultats obtenus. Ce qui nous permet de classer notre travail de recherche dans le cadre quantitatif.

2.3 Présentation de la démarche méthodologique :

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence les liens entre les variables dépendantes et les variables indépendantes constituant l'objet de la recherche.

Notre recherche est de type quantitatif, elle s'intéresse à démontrer la relation de cause à effet entre les variables indépendantes (satisfaction au travail, l'implication organisationnelle) et la variable dépendante (intention de quitter).

Pour mener notre enquête, nous avons eu recours à un échantillon appartenant à deux entreprises publiques algériennes (ENIEM et SONEGAS).

Notre méthode consiste donc à présenter un test d'hypothèses à partir de données issues de notre enquête de terrain et cela dans le but de montrer si les attitudes au travail peuvent influencer les intentions de départ des Knowledge workers. Cette étude nous permet d'opérationnaliser la théorie du comportement planifié de AZEM, 1991.

2.4. Population et échantillon de l'étude :

Dans ce point, nous allons présenter notre échantillon de recherche suivant la population retenue pour notre étude.

2.4.1. La population à l'étude :

Comme nous l'avons cité dans l'introduction générale de cette thèse, les entreprises publiques algériennes souffrent du problème de déperdition de leurs connaissances cruciales et cela est dû à l'exode de leurs Knowledge workers du secteur public vers le privé et aussi au phénomène de fuite des cerveaux vers les pays développés. Dès lors, notre intérêt à vouloir étudier ce type de population (détenteurs de connaissances) s'avère pertinent pour répondre aux exigences de notre problématique.

Afin de garantir une représentation fiable de l'échantillon de l'étude, nous avons pris en considération l'ensemble des caractéristiques constituant notre population : la diversité selon l'âge, le sexe et l'ancienneté.

Notre enquête a été effectuée au sein de deux entreprises publiques algériennes : SONELGAZ et ENIEM. Le questionnaire de l'enquête a été administré auprès des cadres travaillant dans les deux entreprises ENIEM et SONELGAZ.

2.4.1.1 la taille de échantillon

Pour la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970)²⁰⁴, très semblable par ailleurs à celle proposée par JOLIBERT et JOURDAN (2011).

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude. Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$s = \frac{X^2NP(1 - P)}{d^2 N - 1 + X^2P(1 - P)}$$

- S = la taille de l'échantillon nécessaire.
- X² = Table valeur du Chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de : 3,8416
- N = la taille de la population.
- P = la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal).
- d = degré de précision accepté (0,05).

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de ces résultats

Tableau n°20 : L'échantillon de l'étude

| Entreprise | Population mère | L'échantillon de l'étude en nombre | L'échantillon de l'étude en pourcentage |
|-----------------|-----------------|------------------------------------|---|
| SONELGAZ | 251 | 140 | 55,77% |
| ENIEM | 313 | 215 | 68,69% |

Source : Réalisé par nos soins

²⁰⁴ KREJCIE, R.V et MORGAN,D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. 30(3), pp. 607-610.

2.4.2. Méthode d'échantillonnage :

Nous avons conçu un questionnaire à l'échelle de Likert qui constitue une échelle d'affirmation au sujet allant de 1 jusqu'à 5, comme le montrent les deux tableaux suivants :

• Pour la satisfaction :

Tableau n° 21: Echelle de mesure de la variable satisfaction

| | | | | |
|------------------|-------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| Très insatisfait | Insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Source : Etablie à partir des enquêtes précédentes

• Pour l'implication organisationnelle :

Tableau n° 22: Echelle de mesure des variables l'implication organisationnelle et intention de quitter

| | | | | |
|-------------------------|--------------|--------|----------|-------------------------|
| Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Tout à fait d'accord |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Source : Etablie à partir des enquêtes précédentes

Pour bien mener notre enquête, nous avons chargé les directeurs des ressources humaines des deux entreprises de distribuer ces questionnaires auprès de leur Knowledge workers (cadres). Le questionnaire comprenait quatre parties, la première constitue une introduction destinée au répondant qui explique la nature et le but de notre enquête, la deuxième comporte une fiche qui concerne l'identité du répondant, elle a pour but de recueillir les informations concernant les coordonnées biographiques des répondants : le sexe, l'âge et l'ancienneté, la troisième partie concerne les deux variables dépendantes (satisfaction au travail & implication organisationnelle) et la dernière rubrique concerne la variable indépendante (intention de quitter).

3. Présentation des instruments de mesure :

Dans ce point, nous allons présenter les principaux instruments de mesures issues de la littérature.

3.1 Mesure de la satisfaction au travail :

La satisfaction au travail a fait l'objet de plusieurs recherches permettant d'évaluer le degré de satisfaction du personnel au travail en utilisant différents types de questionnaires, à savoir : le questionnaire JDI, le Need satisfaction questionnaire, le Job Diagnostic Surgery (JDS) et Minesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

3.1.1 Minesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) :

Minesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) a pour but de mesurer les différentes facettes de l'emploi traduit en version française adapté et validé par Roussel ⁽²⁰⁵⁾, elle constitue l'échelle la plus utilisée dans la recherche. Le MSQ existe en deux versions, une version longue contenant 100 items et une autre courte contenant 20 items.

Dans notre travail de recherche, nous avons opté pour la version courte en raison de sa facilité. En effet, nous avons réparti ce questionnaire en deux rubriques selon les types de satisfaction, à savoir des questions qui conviennent à la satisfaction intrinsèque et des questions qui conviennent à la satisfaction extrinsèques comme le montrent les deux tableaux suivants :

Tableau n° 23 : Satisfaction intrinsèque :
Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?

| N° | Item | Très insatisfait | insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
|----|---|------------------|-------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| 1 | Des conditions de travail | | | | | |
| 2 | Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps | | | | | |
| 3 | De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humain) | | | | | |
| 4 | De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision | | | | | |
| 5 | Des possibilités de faire les choses qui ne sont pas contrares | | | | | |

⁽²⁰⁵⁾ Roussel, P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Evanocien, Paris, 1996.

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| | à votre conscience. | | | | | |
| 6 | Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise. | | | | | |
| 7 | Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire | | | | | |
| 8 | Des possibilités de faire les choses qui utilisent vos capacités. | | | | | |
| 9 | De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application | | | | | |
| 10 | Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative | | | | | |
| 11 | Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail | | | | | |
| 12 | Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | | | | | |
| 13 | Des possibilités de travailler seul dans votre entreprise | | | | | |
| 14 | De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux | | | | | |

Source : Minnesota Satisfaction Questionnaire adopté à notre recherche

Tableau n° 24: Satisfaction extrinsèque :
Dans votre emploi actuel ? Êtes-vous satisfait ?

| N° | Item | Très insatisfait | insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
|-----------|----------------------------------|------------------|-------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| 15 | De vos possibilités d'avancement | | | | | |
| 16 | De votre importance aux | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| | yeux des autres | | | | | |
| 17 | De la stabilité de votre emploi | | | | | |
| 18 | De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites. | | | | | |
| 19 | Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail | | | | | |
| 20 | Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail | | | | | |

Source : Minnesota Satisfaction Questionnaire adopté à notre recherche.

3.2. Mesure de l'implication organisationnelle :

Il existe différentes échelles de mesure de l'implication organisationnelle à savoir l'Organisation Commitment Questionnaire (OCQ) de Porter et Alii traduit en français par Thevenet en (1990) ⁽²⁰⁶⁾ qui a fait l'objet de nombreux travaux empiriques inscrits dans une perspective unidimensionnelle, celui de Allen, Meyer et Smith (1993) ⁽²⁰⁷⁾ connu pour sa perspective tridimensionnelle et bien d'autres.

Pour opérationnaliser notre recherche, nous avons choisi le questionnaire de Allen, Meyer et Smith (1993) qui convient à notre recherche inscrite dans une perspective multidimensionnelle. Ce dernier contient 18 items déterminant trois facettes de l'implication organisationnelle : 06 items pour l'implication affective, 06 items pour l'implication calculée et 06 items pour l'implication normative, comme le montrent les tableaux suivants :

Tableau n° 25: relatif à l'implication affective

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|-----------|------------------|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| 21 | Je passerai bien | | | | | |

⁽²⁰⁶⁾ Thevenet M, « Implication et gestion de carrière », Actes du premier congrès de L'AGRH, Bordeaux, 1990.

⁽²⁰⁷⁾ Allen N.J, Meyer J.P, et Smith C, « Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three component conceptualization », Journal of applied psychology, n°78, 1993, pp.538-551.

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| | volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise | | | | | |
| 22 | Je ressens les problèmes de mon entreprise comme les miens. | | | | | |
| 23 | (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise | | | | | |
| 24 | (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise. | | | | | |
| 25 | Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle. | | | | | |
| 26 | (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. | | | | | |

Source :Alain LACROUX, « Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2008, p.463.

Tableau n° 26: Espace relatif à l'implication calculée

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|-----------|--|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 27 | Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais. | | | | | |
| 28 | Beaucoup de choses dans | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| | ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant | | | | | |
| 29 | En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir | | | | | |
| 30 | Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise | | | | | |
| 31 | Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles | | | | | |
| 32 | Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs | | | | | |

Source : Alain LACROUX, « Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2008, p.463.

Tableau n° 27: Espace relatif à l'implication normative

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|-----------|---|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| 33 | (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| 34 | Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant | | | | | |
| 35 | J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant | | | | | |
| 36 | L'entreprise mérite ma loyauté | | | | | |
| 37 | Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie. | | | | | |
| 38 | Je dois beaucoup à mon entreprise | | | | | |

Source : Alain LACROUX, « Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2008, p.463

3.3. Mesure de l'intention de quitter :

Pour mesurer l'intention de départ, nous avons adopté l'échelle utilisée par Rodolphe Colle ⁽²⁰⁸⁾ en raison de sa forte consistance interne. Cette échelle est basée sur le travail de Sadney Wayane, Lynn Shire et Robert Liden (1975). Ce questionnaire est constitué de 06 items comme le montre le tableau suivant.

⁽²⁰⁸⁾ Colle R, op cit. P. 153

Tableau n° 28: Questionnaire de l'intention de quitter

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|----|---|----------------------|--------------|--------|----------|----------------------|
| 39 | J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche | | | | | |
| 40 | Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation. | | | | | |
| 41 | Je pense souvent à partir de cette entreprise. | | | | | |
| 42 | Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation | | | | | |
| 43 | Je pense sérieusement à quitter mon travail | | | | | |
| 44 | Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise | | | | | |

Source : Colle R., *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, thèse de Doctorat, université Paul Cezanne, Aix-Marseille III, IAE, 2006.p.153.

4. La collecte des données :

Ce point a pour but de décrire les étapes préliminaires et secondaires à la collecte des données.

4.1. L'étape de préparation :

La première étape consiste à prendre attache avec les responsables des deux entreprises concernées par notre enquête préalable via un guide d'entretien destiné au directeur des ressources humaines. Ce guide contient un ensemble de questions qui nous

permettent de faire un état des lieux sur la situation des deux entreprises en termes de déperdition de leurs connaissances. Cette étape nous a permis également d'informer ces responsables de l'objet de notre enquête et le contenu du questionnaire.

4.2 L'étape de passation au questionnaire :

La tâche de distribution des questionnaires a été attribuée au directeur des ressources humaines de chaque entreprise. A la fin de l'enquête sur le terrain, nous nous sommes déplacées à nouveau pour récupérer les questionnaires auprès de ces responsables.

4.3 L'étape de l'approbation de questionnaire :

La collecte de données a été effectuée auprès des deux entreprises publiques industrielles à savoir : la direction générale de l'entreprise SONELGAZ et la direction générale de l'entreprise ENIEM. En effet, nous avons distribué **365** questionnaires dont **145** sont destinés aux cadres de la SONELGAZ et **220** sont destinés aux cadres de l'ENIEM. Cependant, **19** questionnaires n'étaient pas exploitables.

2.3 Quelques rappels :

2.3.1 Rappel de notre problématique :

L'entreprise publique algérienne souffre ces dernières années du problème de déperdition de ces connaissances cruciales et de l'incapacité de sauvegarder ses knowledge workers.

Notre travail de recherche consiste à analyser le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne et pour ce faire, nous avons construit le questionnaire suivant :

Comment peut-on expliquer le phénomène de déperdition des connaissances dans l'entreprise publique?

2.3.2 Rappel de nos hypothèses :

Afin de guider notre travail, nous avons émis un ensemble d'hypothèses formulées à base d'une revue de la littérature traitant le problème de départ volontaire du personnel de l'entreprise. A titre d'exemple, nous citons les travaux de March et Simon (1958) ; Price (1977) ; Mobley (1977), Steers et mowday 1981 ; Mc Ferlane-Shore et al (1990) ; Hom et Coll (1992) ; Neuveu (1994) Lee et Michel (1994), Vandenberghe (2008).

Nous avons formulé deux hypothèses principales et cinq sous hypothèses :

Hypothèse 1 : La satisfaction au travail des knowledge workers est en relation négative avec l'intention de quitter l'entreprise.

Cette hypothèse est déclinée en deux sous hypothèses.

- **Hypothèse A :** La satisfaction au travail intrinsèque des knowledge Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.
- **Hypothèse B :** La satisfaction au travail extrinsèque des knowledge workers Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

Hypothèse 2 : L'implication affective des knowledge workers est en relation négative avec l'intention de quitter.

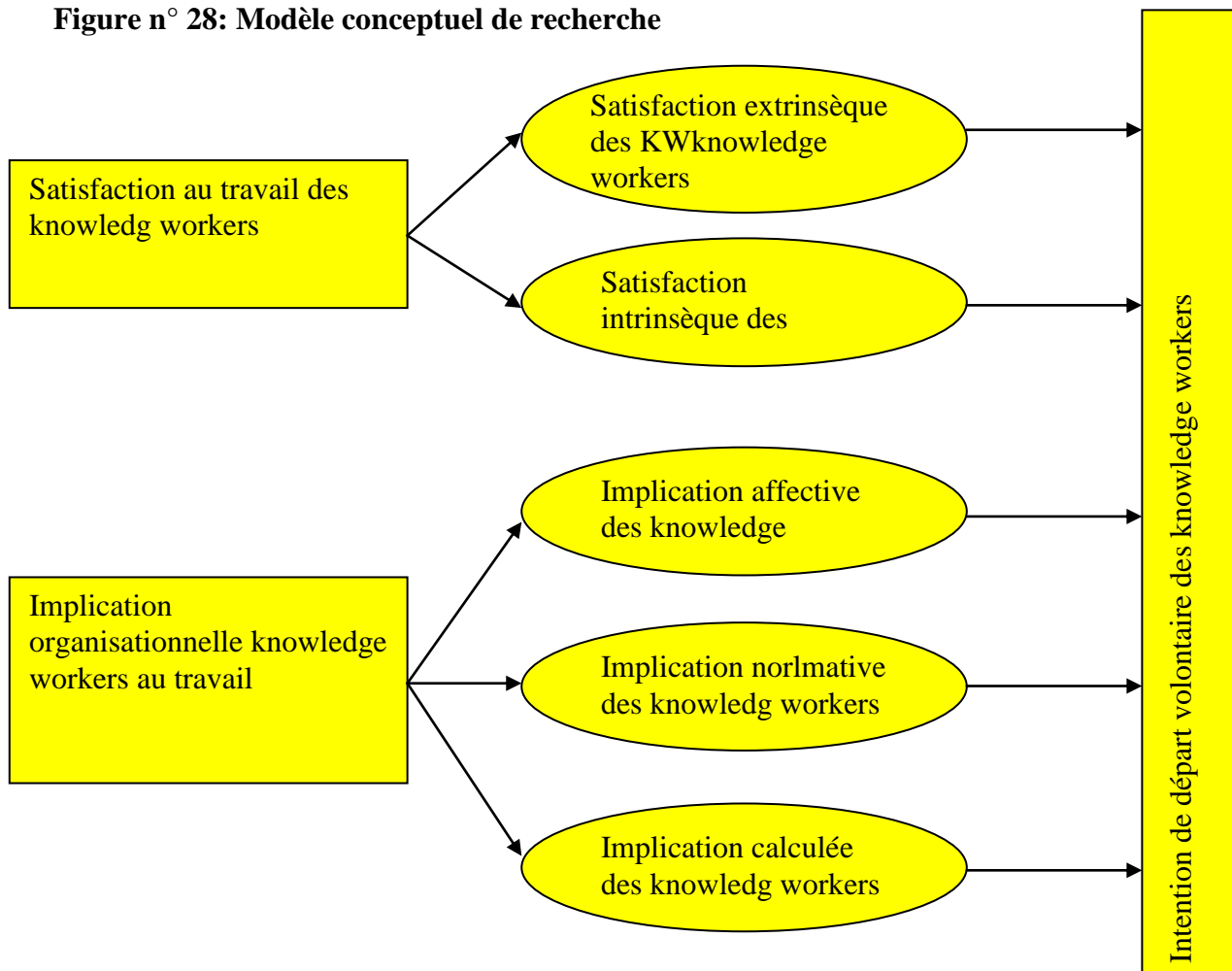
- **Hypothèse C :** L'implication affective des knowledge workers Workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.
- **Hypothèse D:** L'implication normative des knowledges workers est en relation négative avec l'intention de quitter.
- **Hypothèse E :** L'implication calculée des knowledges workers a un effet négatif sur leurs intentions de quitter.

2.3.3 Modèle conceptuel de recherche :

Notre étude se focalise sur trois groupes de variables-clefs de turnover à savoir la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter. Ces variables seront projetées sur une catégorie socioprofessionnelle bien déterminée. Ce sont les knowledge workers qui constituent un facteur clef de succès de n'importe quelle entreprise, surtout au contexte économique actuel (économie fondée sur la connaissance).

Le modèle conceptuel présenté à la figure n°28 met en relation les concepts de la satisfaction au travail bidimensionnel, de l'implication organisationnelle tridimensionnelle et de l'intention de quitter.

Figure n° 28: Modèle conceptuel de recherche



Source : Fait par nos soins à partir de nos lectures et des modèles antérieurs de turnover.

2.4 Les différentes sources d'information :

Quatre sources d'information ont été mobilisées :

- **Des travaux concernant la thématique :**

Lors de notre recherche, nous avons utilisé des ouvrages et des articles de revue sur la thématique de déperdition des connaissances, à côté de ces ouvrages et articles, nous avons utilisé également des actes de conférence et des communications traitant la thématique.

- **La réalisation d'entretiens :**

Avant de lancer notre enquête par échantillonnage, nous avons réalisé des entretiens en face à face avec des responsables des entreprises objet d'enquête, et cela dans le but de recueillir des informations qui nous permettent de lancer notre enquête sur terrain.

• **Les données issues de l'enquête :**

Pour tester nos hypothèses de recherche sur le terrain de l'entreprise publique algérienne, nous avons effectué une enquête par échantillonnage au niveau des entreprises suivantes : SONELGAZ, ENIEM

• **Des documents propres aux entreprises objet d'enquête :**

Pour compléter notre travail, nous avons utilisé un ensemble de documents propres à l'entreprise SONELGAZ, ENIEM.

3. Le questionnaire comme base de données :

Le questionnaire constitue un élément essentiel de l'enquête, c'est un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information.²⁰⁹ Il permet de quantifier et de comparer l'information collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'enquête.

Le questionnaire doit être décliné en plusieurs questions permettant de répondre à la question principale de la recherche (problématique).

3.1 La construction du questionnaire :

L'objectif de l'enquête par questionnaire est de comprendre les facteurs qui sont à l'origine de la décision de départ volontaire dans l'entreprise publique algérienne, plus exactement les facteurs qui peuvent déclencher une intention de quitter l'entreprise chez les knowledge workers appartenant aux entreprises choisies comme terrain de recherche.

Notre questionnaire de recherche comprend trois rubriques conformément aux hypothèses de recherche. La première concerne un ensemble de questions permettant d'identifier la personne enquêtée, tels que : l'âge, le genre, catégorie socioprofessionnelle et le nombre d'années de travail au sein de l'entreprise (ancienneté).

La deuxième rubrique du questionnaire concerne la première hypothèse, elle comprend 14 questions permettant d'identifier la satisfaction intrinsèque du knowledge worker enquêté et 06 questions permettant d'identifier la satisfaction extrinsèque de ce dernier.

La troisième rubrique du questionnaire renvoie à deuxième hypothèse principale de la recherche, elle est déclinée en trois sous rubriques de recherche. La première renvoi à

²⁰⁹ Guanthy-Sinechal M et Vandercammen M, « Etude de marché : Méthode et outil », édition de book, Bruxelles, 2005, page 198.

l'implication affective, elle contient 06 questions, la deuxième renvoie à l'implication calculée, elle comprend 06 questions et enfin, la dernière sous rubrique correspond à l'implication normative, elle comprend 06 questions.

La dernière rubrique de notre questionnaire correspond à la variable dépendante (intention de quitter), elle comprend 06 questions permettant d'identifier si le knowledge worker interrogé veut quitter son entreprise.

5. Présentation de notre terrain de recherche :

Afin d'opérationnaliser notre travail de recherche, nous avons effectué notre enquête sur le terrain de l'entreprise ENIEM et SONELGAZ, le choix de ces deux entreprises est justifié par le nombre important de détenteurs de connaissances qui quittent ces dernières chaque année soit dans le cadre de l'immigration, soit pour aller vers le secteur privé.

5.1 Présentation de l'entreprise SONELGAZ.

L'entreprise Sonelgaz est un opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, à la faveur de la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation. Elle est composée de **16** sociétés directement pilotées par la Holding, de 18 sociétés en participation avec des entités du Groupe et de **10** sociétés en participation avec des tiers.

Ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité, ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisation. Ses filiales travaux sont en charge de la réalisation des infrastructures électrique et gazière du pays. Ses filiales de prestations de service activent principalement dans les domaines de la fabrication et de la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazière, le transport et la manutention exceptionnels et la formation des effectifs dans les domaines Gestion (Management) et Technique.

Les activités opérationnelles étant dévolues à ses sociétés, la holding Sonelgaz assure le pilotage du Groupe. A ce titre, elle élabore et met en œuvre la stratégie de développement du Groupe dans son ensemble, ainsi que la politique financière et Ressources Humaines. Aussi, elle œuvre à mobiliser des financements importants afin de développer et de renforcer l'infrastructure électrique et gazière. Le marché africain en plein essor lui offre l'occasion d'exporter le savoir-faire de ses filiales.

La Sonelgaz est considérée comme l'un des plus gros employeurs du paysage industriel. En effet, ses effectifs n'ont cessé de croître au fil des années. A la fin de décembre 2018, le

Groupe Sonelgaz emploie 91 218 agents (dont 65 749 permanents et 25 469 temporaires), toutes catégories socio-professionnelles confondues.

En termes de répartition par métier de la ressource humaine, il y a lieu de noter que la société Holding Sonelgaz n'emploie que 337 agents, l'essentiel des effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux.

5.2 Présentation de l'entreprise ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration organique de SONELEC en janvier 1983. A partir de 1989, ENIEM est devenue une entreprise publique économique, société par action au capital de 40.000.000 DA

L'entreprise ENIEM est spécialisée dans la conception, le développement, la fabrication et la commercialisation des produits électroménagers : Réfrigérateurs, congélateurs, conservateurs, armoires vitrées, cuisinières, plaques de cuisson, fours encastrables, hottes de cuisine, climatiseurs, armoires de climatisation, machines à laver, chauffe-eau, radiateurs.

L'ENIEM est structurée en trois unités, à savoir la direction générale qui est l'unique entité responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités, les organes consultatifs associés aux différentes directions suivantes : la direction des ressources humaines, la direction finance et comptabilité, la direction développement et partenariat, la direction gestion industrielle, la direction marketing et communication, la direction planification contrôle de gestion et audit, la direction qualité et environnement et le département juridique et contentieux et le Complexe Appareils Ménagers (CAM) qui est composé de trois unités de production (l'unité froid, l'unité cuisson et l'unité climatisation) et une unité de prestation technique (UPT) qui a pour objectif de soutenir aux autres unités de production et également de fournir des prestations techniques, ainsi que les services nécessaires aux unités de production, tels que : L'exploitation et développement de systèmes informatiques, l'impression et l'entretien général.

Au-delà de ces unités, l'ENIEM dispose également, d'une autre unité dédiée à la gestion de son activité commerciale dont elle se charge d'assurer la gestion des stocks des produits finis, la commercialisation des produits de l'entreprise, le marketing et le service après-vente.

ENIEM dispose d'un réseau national d'agents agréés chargés d'assurer les prestations de service après-vente (SAV) pour le compte de l'entreprise.

Section 2 : Analyse statistique des données

Cette section traite l'analyse des données que nous avons récoltées dans le cadre de notre enquête sur le terrain de l'entreprise publique algérienne, plus exactement sur le terrain de l'entreprise Sonelgaz et ENIEM.

Nous avons présenté cette section selon deux volets, le premier aborde les différentes analyses statistiques de base qui seront effectuées après le recueil des données et le deuxième traite les principales analyses statistiques élaborées pour vérifier les hypothèses formulées.

1. L'Analyse statistique de base :

L'analyse statistique de base effectuée dans le cadre de cette recherche contient trois étapes, à savoir :

- L'analyse descriptive ;
- L'analyse de la cohérence interne de chaque instrument de mesure (analyse de fiabilité) ;
- L'analyse corrélationnelle ;
- L'analyse de la régression.

Les résultats obtenus dans cette étape vont nous renseigner sur la fiabilité des données recueillies afin de les utiliser dans la vérification de nos hypothèses de recherche.

Les traitements des données ont été effectués à l'aide du logiciel SPSS

1.1 L'analyse statistique descriptive :

L'analyse descriptive constitue la première étape de notre analyse, elle consiste à présenter les principaux traitements des données qui décrivent les premiers résultats de notre enquête.

En premier lieu, nous allons présenter la répartition de nos échantillons selon les critères sociodémographiques (sexe, âge, ancienneté) et en second lieu, nous présenterons l'analyse de la fiabilité et également les statistiques descriptives concernant les variables indépendantes et la variable dépendante.

1.1.1 Présentation des réponses de l'enquête :

1.1.1.1 Cas de l'entreprise SONELGAZ :

Sur les **145** questionnaires distribués au sein de l'entreprise SONELGAZ, nous avons retenus un nombre de **123** questionnaires exploitables, soit un taux de **84,82%**.

Les données exploitables sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n° 29: Présentation des réponses de l'entreprise SONELGAZ.

| Nombre de questionnaires distribués | Nombre de questionnaires retournés | Taux de retour | Nombre de questionnaires rejetés | Nombre de questionnaires exploitables | Taux de réponses |
|-------------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 145 | 129 | 88,96% | 6 | 123 | 84,82% |

Source : établi par nous-même à partir du dépouillement des questionnaires

1.1.1.2. Cas de l'entreprise ENIEM :

Sur les **220** questionnaires distribués au sein de l'entreprise ENIEM, nous avons retenus un nombre de **176** questionnaires exploitables, soit un taux de **80%**. Les données exploitables sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau n° 30: présentation des réponses de l'entreprise ENIEM.

| Nombre de questionnaires distribués | Nombre de questionnaires retournés | Taux de retour | Nombre de questionnaires rejetés | Nombre de questionnaires exploitables | Taux de réponse |
|-------------------------------------|------------------------------------|----------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| 220 | 181 | 82,27 | 5 | 176 | 80% |

Source : établi par nous-même à partir du dépouillement des questionnaires

1.1.2. Répartition des cadres par le genre :

La variable genre est une variable dichotomique, elle comporte deux valeurs et nous informe sur le genre des cadres questionnés.

Après le dépouillement des questionnaires exploitables que nous avons reçus, nous avons ressorti que le pourcentage de la population féminine est plus grand que celui de la population masculine dans les deux échantillons.

Nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que la population féminine occupe une place importante dans la société, y compris l'entreprise publique algérienne.

1.1.2.1. Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon le genre:

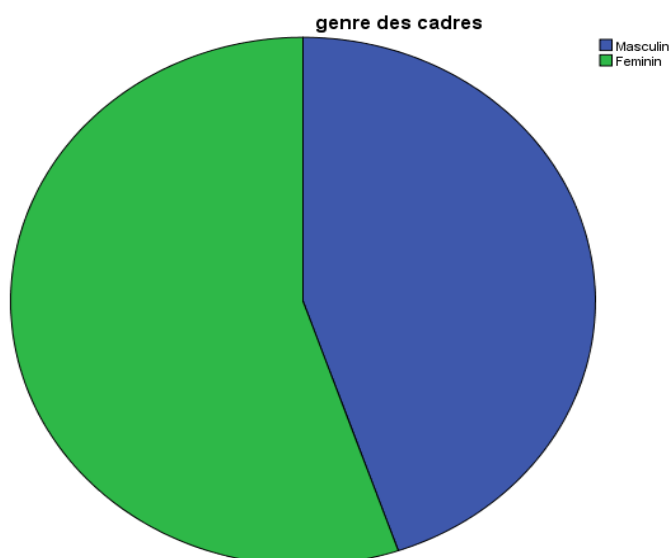
Après le dépouillement des questionnaires exploitables que nous avons reçus, nous avons ressorti que l'échantillon de l'entreprise SONELGAZ est composé de **55** hommes et **68** femmes, soit **44.7%** hommes et **55.3%** femmes .Nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que la population féminine occupe une place importante au sein de l'entreprise SONELGAZ (voir les tableaux et les figures suivante)

Tableau n° 20: Répartition de cadres de l'entreprise SONELGAZ selon le genre

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Masculin | 55 | 44,7 | 44,7 | 44,7 |
| Valide Feminin | 68 | 55,3 | 55,3 | 100,0 |
| Total | 123 | 100,0 | 100,0 | |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Graph n° 11: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon le genre.



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

1.1.2.2. Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre:

Après le dépouillement des questionnaires exploitables que nous avons reçus, nous avons ressorti que nos deux échantillons sont composés de 80 hommes et de 96 femmes, soit 45.5% hommes et 54.5% femmes pour l'entreprise ENIEM.

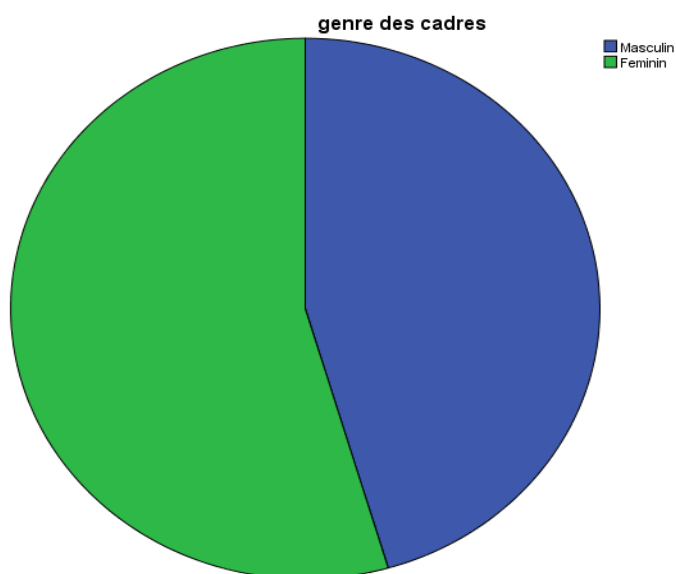
Nous pouvons expliquer ces résultats par le fait que la population féminine occupe une place importante au sein de l'entreprise ENIEM (voir les tableaux et les figures suivantes)

Tableau n° 21: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Masculin | 96 | 54,5 | 54,5 | 54,5 |
| Feminin | 80 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 176 | 100,0 | 100,0 | |

Source : Etablie à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Graphe n° 12: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre.



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

1.1.3. La répartition des échantillons selon l'âge:

La variable âge est une variable ordinale qui a pour objectif de classer les cadres selon quatre catégories d'âge, à savoir : moins de 30 ans, entre 30 et 40 ans, entre 40 et 50 ans et entre 50 et 60 ans.

1.1.3.1 La répartition des cadres selon l'âge dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 33: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'âge

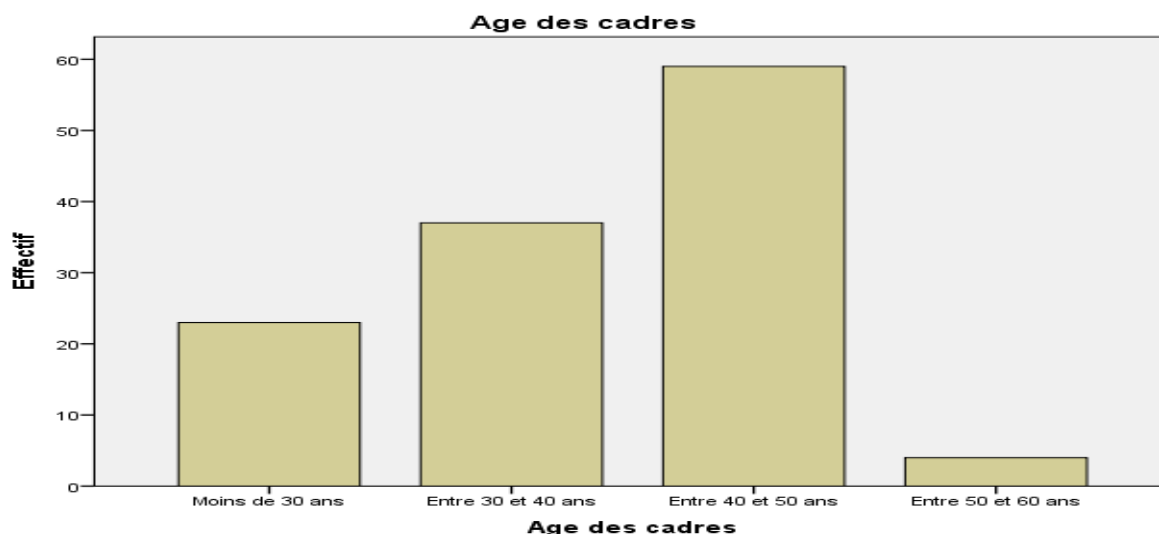
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Moins de 30 ans | 23 | 18,7 | 18,7 | 18,7 |
| Entre 30 et 40 ans | 37 | 30,1 | 30,1 | 48,8 |
| Entre 40 et 50 ans | 59 | 48,0 | 48,0 | 96,7 |

| | | | | |
|---------------------------|-----|-------|-------|-------|
| Entre 50 et 60 ans | 4 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 123 | 100,0 | 100,0 | |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après le tableau n°31, l'échantillon d'étude de l'entreprise SONELGAZ est constitué de quatre classes d'âge. 18.7% des cadres ont moins de 30ans, 30.1% entre 30 ans et 40 ans, 48% entre 40 et 50 ans et 3.3% entre 50et 60 ans.

Graphe n° 13: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'âge



Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

1.1.3.2 La répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge

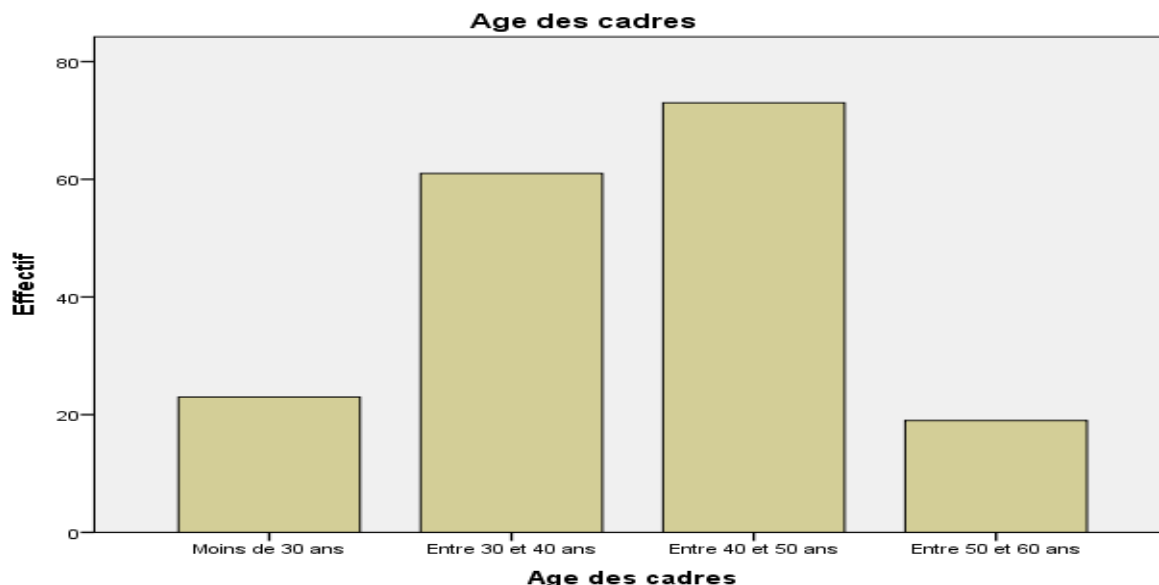
Tableau n° 34 : Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|------------|--------------|--------------------|--------------------|
| Moins de 30 ans | 23 | 13,1 | 13,1 | 13,1 |
| Entre 30 et 40 ans | 61 | 34,7 | 34,7 | 47,7 |
| Entre 40 et 50 ans | 73 | 41,5 | 41,5 | 89,2 |
| Entre 50 et 60 ans | 19 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| Total | 176 | 100,0 | 100,0 | |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après le tableau n°32, l'échantillon d'étude de l'entreprise ENIEM est constitué de quatre classes d'âge. 13.1% des cadres ont moins de 30 ans, 34.7% des cadres ont entre 30 ans et 40 ans, 41.5% des cadres ont entre 40 et 50 ans et 10.8% des cadres ont entre 50 et 60 ans.

Graph n° 14: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge.



Source : Etabli à partir de m'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

1.1.4. La répartition des cadres selon L'ancienneté :

La variable ancienneté est une variable ordinale qui a pour objectif de classer les cadres des deux entreprises (SONELGAZ & ENIEM) en fonction de leur ancienneté dans leur poste.

Le nombre d'années était réparti en cinq classes, moins de 02 ans, entre 02 à 05 ans, entre 05 à 10 ans, entre 10 à 20 ans et plus de 20 ans.

1.1.4.1 La répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'ancienneté.

Tableau n° 35: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'ancienneté

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moins de 2 ans | 30 | 24,4 | 24,4 | 24,4 |
| Entre 2 et 5 ans | 16 | 13,0 | 13,0 | 37,4 |
| Entre 5 et 10 ans | 24 | 19,5 | 19,5 | 56,9 |
| Entre 10 et 20 ans | 51 | 41,5 | 41,5 | 98,4 |
| Plus de 20 ans | 2 | 1,6 | 1,6 | 100,0 |

| | | | | |
|-------|-----|-------|-------|--|
| Total | 123 | 100,0 | 100,0 | |
|-------|-----|-------|-------|--|

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Selon le tableau n°33 , sur un échantillon de 123, cadres 24.4% ont moins de 2 ans d'ancienneté dans leur poste, 13% ont entre 2 et 5 ans, 19.5% ont entre 5 et 10 ans, 41.5% ont entre 10 et 20 ans et 1.6% ont plus de 20 ans d'ancienneté.

1.1.4.2 La répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'ancienneté.

Tableau n° 22: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'ancienneté.

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moins de 2ans | 25 | 14,2 | 14,2 | 14,2 |
| Entre 2 et 5 ans | 40 | 22,7 | 22,7 | 36,9 |
| Entre 5 et 10 ans | 59 | 33,5 | 33,5 | 70,5 |
| Valide Entre 10 et 20 ans | 48 | 27,3 | 27,3 | 97,7 |
| Plus de 20 ans | 4 | 2,3 | 2,3 | 100,0 |
| Total | 176 | 100,0 | 100,0 | |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Selon le tableau n°34 , sur un échantillon de 176 cadres, 14.4% ont moins de 2 ans d'ancienneté dans leur poste, 22.7% ont entre 2 et 5 ans, 33.5% ont entre 5 et 10 ans, 27.3% ont entre 10 et 20 ans et 2.3% ont plus de 20 ans d'ancienneté.

1.2. Analyse de fiabilité :

L'analyse de la fiabilité des échelles de mesure est une étape primordiale dans l'analyse statistique des données, elle signifie «le degré de stabilité d'une mesure pendant un temps indéterminé et ce, quels que soient les participants »²¹⁰ , elle signifie également « le degré selon lequel les mesures sont affranchies d'erreurs et par conséquent, elles produisent des résultats cohérent »²¹¹ .

Pour mesurer les approches de fiabilité, on fait recours aux techniques suivantes

- La technique du test/retest ;
- La technique des deux moitiés ;

²¹⁰Darmon R.Y., Laroche. M., Mc grown KL et Nantel J., « Les fondements de la recherche commerciale », édition Gaëtan Morin, Québec, 1991, p.248.

²¹¹Peter J.P., « Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices », Journal of marketing research, n°16, february1979, pp.6-17.

- La technique des formes alternatives.

Dans notre travail de recherche, nous allons utiliser la dernière technique (formes alternatives) qui consiste à répartir des items sous forme de questionnaires pour évaluer les différentes facettes du phénomène étudié.

L'instrument de mesure le plus utilisé pour ce type de test est le coefficient alpha de Cronbach (coefficient α)

L' α de Cronbach est généralement exprimé par la formule suivante :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right) \dots\dots\dots(1)$$

Une deuxième formule alternative :

$$\alpha = \frac{k\bar{r}}{1 + \bar{r}(k-1)} \dots\dots\dots(2)$$

où k = nombre d'items composant l'échelle;

σ_i^2

= variance du $i^{\text{ème}}$ item avec $i=1, 2, \dots, k$;

σ_T^2 = variance de toute l'échelle;

r = moyenne de la corrélation entre les items ou l'inter-corrélation moyenne

Le résultat de alpha de Cronbach (α) varie entre 0 et 1, il existe plusieurs interprétations de ce coefficient. Dans notre analyse nous, allons appuyer sur l'interprétation de rousselle²¹² qui considère que le $\alpha = 0,7$ est acceptable et plus α se rapproche de 1 plus la cohérence interne est forte.

1.2.1 La fiabilité des mesures du premier axe : la satisfaction intrinsèque.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de la satisfaction intrinsèque au travail dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM :

²¹² P. Rousselle, op cit. p 103

Tableau n° 23: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise SONELGAZ

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,930 | 14 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque au travail est estimée à 0.93²¹³ dans l'entreprise Sonelgaz, ce résultat est très satisfaisant vu qu'il dépasse le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque au travail est vérifiée dans l'entreprise Sonelgaz.

Tableau n° 24: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise ENIEM.

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,868 | 14 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque au travail est estimé à 0.868²¹⁴ dans l'entreprise ENIEM, ce résultat est satisfaisant vu qu'il dépasse le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque au travail est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

1.2.2 La fiabilité des mesures du deuxième axe : la satisfaction extrinsèque.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de la satisfaction extrinsèque au travail dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM

²¹³ Pour plus de détails voir annexe n°1.

²¹⁴ Pour plus de détails voir annexe n°2

Tableau n° 39: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise SONELGAZ

| Alpha de Cronbach | de | Nombre d'éléments |
|-------------------|----|-------------------|
| 0,735 | | 6 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la satisfaction extrinsèque au travail est estimé à 0,735²¹⁵ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est acceptable puisqu'il dépasse (légèrement) le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de la satisfaction extrinsèque au travail est vérifiée dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 25: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction extrinsèque dans l'entreprise ENIEM.

| Alpha de Cronbach | de | Nombre d'éléments |
|-------------------|----|-------------------|
| 0,917 | | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la satisfaction extrinsèque au travail est estimée à 0,917²¹⁶ dans l'entreprise ENIEM, ce résultat est très satisfaisant vu qu'il dépasse le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de la satisfaction extrinsèque au travail est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

1.2.3 La fiabilité des mesures du troisième axe : l'implication affective.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de l'implication affective au travail dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM.

²¹⁵ Pour plus de détails voir annexe n°3.

²¹⁶ Pour plus de détails voir annexe n°4

Tableau n° 41: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication affective dans l'entreprise SONELGAZ

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,767 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la l'implication affective au travail est estimé à 0,767²¹⁷ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est acceptable puisqu'il est supérieur au seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication affective au travail est vérifiée dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 42: Résultats statistique de la fiabilité des mesures de l'implication affective dans l'entreprise ENIEM.

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,730 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'implication affective au travail est estimé à 0,730²¹⁸ dans l'entreprise ENIEM, ce résultat est acceptable puisqu'il est supérieur au seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication affective au travail est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

1.2.4 La fiabilité des mesures du quatrième axe : l'implication calculée.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de l'implication calculée au travail dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM.

²¹⁷ Voir annexe n°5.

²¹⁸ Voir annexe n°6.

Tableau n° 26: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication calculée dans l'entreprise SONELGAZ.

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,912 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'implication calculée au travail atteint le score de 0,912²¹⁹ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est très satisfaisant puisqu'il dépasse largement le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication calculée au travail est vérifiée dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 27: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication calculée dans l'entreprise ENIEM.

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,924 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'implication calculée au travail atteint le score de 0,924²²⁰ dans l'entreprise ENIEM, ce résultat est très satisfaisant puisqu'il dépasse largement le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication calculée au travail est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

1.2.5 La fiabilité des mesures du cinquième axe : l'implication normative.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de l'implication normative au travail dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM.

Tableau n° 28: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication normative dans l'entreprise SONELGAZ.

²¹⁹ Voir annexe n°7.

²²⁰ Voir annexe n°8.

| Alpha de Cronbach | de | Nombre d'éléments |
|-------------------|----|-------------------|
| 0,867 | | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de la l'implication normative au travail est estimé à 0,867²²¹ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est acceptable puisqu'il dépasse le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication normative au travail est vérifiée dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 29: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication normative dans l'entreprise ENIEM

| Alpha de Cronbach | de | Nombre d'éléments |
|-------------------|----|-------------------|
| 0,794 | | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'implication affective au travail est estimé à 0,794²²² dans l'entreprise ENIEM, ce résultat est acceptable puisqu'il est supérieur au seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'implication normative au travail est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

1.2.6 La fiabilité des mesures du sixième axe : l'intention de quitter.

Dans ce point, nous allons évaluer la fiabilité de l'intention de quitter des travailleurs du savoir dans l'entreprise SONELGAZ puis dans l'entreprise ENIEM.

Tableau n° 47: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'intention de quitter dans l'entreprise SONELGAZ.

²²¹ Voir annexe n°9.

²²² Voir annexe n°10

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,970 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'intention de quitter atteint le score de 0,970²²³ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est très satisfaisant puisque il dépasse largement le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'intention de quitter est vérifiée dans l'entreprise SONELGAZ.

Tableau n° 30: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'intention de quitter dans l'entreprise ENIEM.

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| 0,877 | 6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

L'alpha de Cronbach de l'échelle de mesure de l'intention de quitter est estimé à 0,877²²⁴ dans l'entreprise SONELGAZ, ce résultat est satisfaisant puisqu'il dépasse le seuil minimum qu'on a fixé au départ ($\alpha = 0,7$). De ce fait, nous pouvons dire que la cohérence interne de l'échelle de mesure de l'intention de quitter est vérifiée dans l'entreprise ENIEM.

Tableau n° 49: synthèse des calculs des coefficients de cohérence interne.

| variables | Alpha de Cronbach de l'entreprise SONELGAZ | Alpha de Cronbach de l'entreprise ENIEM |
|--------------------------|--|---|
| Satisfaction intrinsèque | 0,930 | 0,868 |
| Satisfaction extrinsèque | 0,735 | 0,917 |
| Implication affective | 0,767 | 0,730 |
| Implication calculée | 0,912 | 0,924 |
| Implication normative | 0,867 | 0,794 |
| Intention de quitter | 0,970 | 0,877 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

²²³ Voir annexe n°11.

²²⁴ Voir annexe n°12.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les valeurs des coefficients de cohérences internes concernant les échelles de mesure des variables indépendantes : satisfaction au travail (satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque), implication organisationnelle (implication affective, implication calculée, implication normative) et de la variable dépendante (intention de quitter) sont acceptables.

1.3. Evaluation du degré de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle au sein des deux entreprises SONELGAZ et ENIEM.

1.3.1 Evaluation du degré de la satisfaction intrinsèque.

Tableau n° 31: Evaluation du degré de la satisfaction intrinsèque dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| Les items de la satisfaction intrinsèque | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|--|-------------|--------|-----------|-------------|--------|-----------|
| | Insatisfait | Neutre | Satisfait | Insatisfait | Neutre | Satisfait |
| 1. Des conditions de travail | 45.5 | 0 | 54.5 | 34.1 | 14.7 | 51.2 |
| 2. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps | 34.7 | 13.1 | 52.2 | 60.2 | 17.1 | 24.7 |
| 3. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humain) | 49.4 | 9.7 | 40.9 | 48.8 | 10.6 | 40.6 |
| 4. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision | 59.7 | 14.1 | 26.2 | 37.4 | 13.8 | 48.8 |
| 5. Des possibilités de faire les choses qui ne sont pas contraires à votre conscience. | 42.6 | 5.7 | 51.7 | 39 | 6.5 | 54.5 |
| 6. Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise. | 43.8 | 13.1 | 43.1 | 42.3 | 16.2 | 41.5 |
| 7. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire | 49.4 | 9.7 | 40.9 | 48 | 15.4 | 36.6 |
| 8. Des possibilités de faire les choses qui utilisent vos capacités. | 45.5 | 0 | 54.5 | 44.7 | 21.1 | 34.2 |
| 9. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application | 47.7 | 41.5 | 10.8 | 55.3 | 4.8 | 39.6 |
| 10. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative | 46 | 18.2 | 35.8 | 44.6 | 22 | 33.4 |

| | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|
| 11. Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail | 47.7 | 41.5 | 10.8 | 48.8 | 10.5 | 40.7 |
| 12. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | 43.2 | 9.1 | 47.7 | 43.1 | 7.3 | 49.6 |
| 13. Des possibilités de travailler seul dans votre entreprise | 47.2 | 13.6 | 39.2 | 48.8 | 14.6 | 36.6 |
| 14. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux | 47.7 | 41.5 | 10.8 | 42.3 | 13.8 | 43.9 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau n°48 montre que la majorité des pourcentages mesurant l'insatisfaction intrinsèque des knowledge workers sont élevés par rapport à ceux mesurant la satisfaction intrinsèque de ces derniers, que soit dans l'entreprise ENIEM ou dans l'entreprise SONELGAZ.

En s'appuyant sur les résultats du tableau ci-dessus, nous avons calculé la moyenne de la satisfaction intrinsèque des knowledge workers appartenant aux deux entreprises. En effet, dans l'entreprise ENIEM, nous avons enregistré une moyenne de 37.08% des KW satisfaits contre 46.4% KW insatisfaits et 41.13% KW satisfaits contre 45.47% KW insatisfaits dans l'entreprise SONELGAZ.

Dans les deux entreprises, le nombre des cadres qui sont satisfaits (satisfaction intrinsèque) est supérieur au nombre de cadres qui ne sont pas satisfaits.

1.2.3 Evaluation du degré de la satisfaction extrinsèque.

Tableau n° 32: Evaluation du degré de la satisfaction extrinsèque dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|--|-------------|--------|-----------|-------------|--------|-----------|
| Les items de la satisfaction extrinsèque | Insatisfait | Neutre | Satisfait | Insatisfait | Neutre | Satisfait |
| 15. Des vos possibilités d'avancement | 63.6 | 10.8 | 25.6 | 56.9 | 11.4 | 31.7 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 16. De votre importance aux yeux des autres | 49.4 | 14.8 | 35.8 | 52 | 13 | 35 |
| 17. De la stabilité de votre emploi | 45.5 | 8 | 46.5 | 48.8 | 7.3 | 43.9 |
| 18. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites. | 43.8 | 15.3 | 40.9 | 43.9 | 12.2 | 43.9 |
| 19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail | 53.4 | 11.9 | 34.7 | 49.6 | 11.4 | 39 |
| 20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail | 45.5 | 9.6 | 44.9 | 48.8 | 10.6 | 40.6 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau n°49 montre que tous les pourcentages mesurant l'insatisfaction extrinsèque des knowledge workers sont élevés par rapport à ceux mesurant la satisfaction extrinsèques de ces derniers quel que soit dans l'entreprise ENIEM ou bien dans l'entreprise SONELGAZ à l'exception d'un seul item dans l'entreprise ENIEM (item 17 : De la stabilité de votre emploi).

Dans l'entreprise ENIEM, nous avons enregistré un taux moyen de 38,06% des knowledge workers satisfaits des 6 items mesurant la satisfaction extrinsèque contre 50.2% insatisfaits et un taux moyen de 39,01% knowledge workers satisfaits des 6 items mesurant la satisfaction extrinsèque contre 50% knowledge workers insatisfaits dans l'entreprise SONELGAZ.

Nous remarquons que le taux moyen des knowledge workers qui sont insatisfaits (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque) est supérieur au taux moyen des knowledge workers qui sont satisfaits (satisfaction intrinsèque et satisfaction extrinsèque). Ces résultats nous permettent de mettre l'accent sur les conséquences néfastes engendrées par l'attitude de « l'insatisfaction des cadres au travail » tels que le rendement et l'émergence de l'intention de quitter l'entreprise chez ces derniers.

1.3.3 Evaluation du degré de l'implication affective.

Tableau n° 33: Evaluation du degré de l'implication affective dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| Les items de l'implication affective | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|--|--------------|--------|----------|--------------|--------|----------|
| | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord |
| 21. Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise | 53.5 | 11.9 | 34.6 | 52.8 | 10.6 | 36.6 |
| 22. Je ressens les problèmes de mon entreprise comme les miens. | 64.2 | 10.2 | 25.6 | 62.6 | 10.6 | 26.8 |
| 23. Je me considère comme un "membre de la famille" dans cette entreprise | 45.5 | 8.5 | 46 | 47.2 | 8.1 | 44.7 |
| 24. Je me sens affectivement attaché à cette entreprise. | 34.7 | 11.9 | 53.4 | 36.6 | 10.6 | 52.8 |
| 25. Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle. | 64.2 | 10.2 | 25.6 | 62.6 | 10.5 | 26.9 |
| 26. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. | 42 | 8 | 50 | 47.7 | 8.1 | 44.2 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre que le pourcentage des KW qui sont impliqués affectivement est élevé par rapport au pourcentage de ceux qui ne sont pas impliqués, pour la majorité des items que soit dans l'entreprise ENIEM ou dans l'entreprise SONELGAZ.

Dans l'entreprise ENIEM, nous avons enregistré une moyenne de 39.2% des KW impliqués contre 50.68% KW qui sont impliqués affectivement et dans l'entreprise SONELGAZ, nous avons enregistré un taux moyen de 38.66 % des KW impliqués contre 51.58 % KW qui ne sont pas impliqués affectivement.

1.3.4 Evaluation du degré de l'implication calculée.

Tableau n°53: Evaluation du degré de l'implication calculée dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| Les items de l'implication calculée | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|--|--------------|--------|----------|--------------|--------|----------|
| | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord |
| 27. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais. | 43.8 | 5.6 | 50.6 | 44.7 | 6.6 | 48.7 |
| 28. Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant | 53.4 | 6.2 | 40.4 | 55.3 | 5.7 | 39 |
| 29. En ce moment, rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir | 51.1 | 1.7 | 47.2 | 53.7 | 2.3 | 44 |
| 30. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise | 40.9 | 23.9 | 35.2 | 38.2 | 27.6 | 34.2 |
| 31. Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles | 54.5 | 11.9 | 33.6 | 56.1 | 12.2 | 31.7 |
| 32. Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs | 51.7 | 15.3 | 33 | 52 | 16.3 | 31.7 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que le pourcentage des répondants qui sont d'accord avec les 06 items qui représentent l'implication calculée est élevé par rapport au pourcentage des répondants qui ne sont pas d'accords que soit dans l'entreprise ENIEM ou dans l'entreprise SONELGAZ.

Dans l'entreprise ENIEM, nous avons enregistré une moyenne de **47.71%** des KW impliqués contre **54.35%** KW qui sont impliqués et dans l'entreprise SONELGAZ, nous avons enregistré un taux moyen de **36.33%** des KW impliqués contre **55.15%** KW qui ne sont pas impliqués (implication calculée)

1.3.5 Evaluation du degré de l'implication affective normative.

Tableau n° 34: Evaluation du degré de l'implication normative dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| Les items de l'implication normative. | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|--|--------------|--------|----------|--------------|--------|----------|
| | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord |
| 33. Je ressens une obligation de rester avec mon employeur actuel | 40.6 | 2 | 57.4 | 36.6 | 10.6 | 52.8 |
| 34. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant | 47.7 | 41.5 | 10.8 | 62.6 | 10.5 | 26.9 |
| 35. J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant | 67.6 | 3.4 | 29 | 67.5 | 4 | 28.5 |
| 36. L'entreprise mérite ma loyauté | 40.9 | 4.5 | 54.6 | 36.6 | 3.2 | 60.2 |
| 37. Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en | 61.9 | 9.1 | 29 | 61.8 | 9.8 | 28.4 |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|
| font partie. | | | | | | |
| 38. Je dois beaucoup à mon entreprise | 50.6 | 10.8 | 38.7 | 49.6 | 13 | 37.4 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau ci-dessus montre que le pourcentage des répondants qui sont d'accords avec les 06 items représentant l'implication normative est élevé par rapport au pourcentage des répondants qui ne sont pas d'accord quelle que soit dans l'entreprise ENIEM ou dans l'entreprise SONELGAZ.

Dans l'entreprise ENIEM, nous avons enregistré une moyenne de **36.58 %** des KW impliqués contre **51.55%** KW qui ne sont pas impliqués et dans l'entreprise SONELGAZ, nous avons enregistré un taux moyen de **39.03%** des KW impliqués contre **52.45%** KW qui ne sont pas impliqués (implication normative)

D'après les résultats des taux moyens de l'implication (implication affective, implication calculée et implication normative), nous pouvons conclure que plus de la moitié des cadres appartenant aux deux entreprises ne sont pas impliqués dans leurs organisation. Nous pouvons expliquer ces résultats par l'insatisfaction des KW au travail (voir les résultats de notre enquête concernant la satisfaction des cadres).

1.3.6 Evaluation du degré de l'intention de quitter.

Tableau n° 35: Evaluation du degré de l'intention de quitter dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ.

| | ENIEM | | | SONELGAZ | | |
|---|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|---------------|-----------------|
| Les items de l'implication affective | Pas d'accord | Neutre | D'accord | Pas d'accord | Neutre | D'accord |
| 39. J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche | 47.7 | 10.8 | 41.5 | 38.2 | 24.2 | 36.6 |
| 40. Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation. | 35.8 | 23.9 | 40.5 | 36.6 | 26.9 | 36.5 |
| 41. Je pense souvent à partir de cette entreprise. | 39.8 | 6.8 | 53.4 | 39.8 | 8.9 | 51.3 |
| 42. Je cherche activement | 45.5 | 16.4 | 38.1 | 47.2 | 17.9 | 34.9 |

| | | | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| un travail à l'extérieur de mon organisation | | | | | | |
| 43. Je pense sérieusement à quitter mon travail | 52.3 | 7.4 | 40.3 | 55.3 | 8.1 | 36.6 |
| 44. Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise | 34.7 | 13.1 | 52.2 | 34.1 | 14.6 | 51.3 |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Dans l'entreprise ENIEM **41.5%** des knowledge workers ont l'intention de quitter leur entreprise dans un futur proche, **23.9%** ne croient pas qu'ils vont rester dans cette organisation, **6.8%** pensent souvent à partir, **16.4%** cherchent activement un travail à l'extérieur, **52.3%** pensent sérieusement à quitter leur travail et **34.7%** attendent une opportunité externe pour quitter leur organisation.

Dans l'entreprise SONELGAZ, **38.2%** des knowledge workers ont l'intention de quitter leur entreprise dans un futur proche, **36.6%** ne croient pas qu'ils vont rester dans cette organisation, **39.8%** pensent souvent à partir, **47.2%** cherchent activement un travail à l'extérieur, **55.3%** pensent sérieusement à quitter leur travail et **34.1%**, dès qu'ils, trouvent un meilleur travail, quitteront leur entreprise.

A partir de ces pourcentages, nous avons calculé le pourcentage des knowledge workers qui ont l'intention de quitter leur entreprise. En effet, **44.33%** des cadres de l'entreprise ENIEM veulent quitter leur entreprise et une moyenne de **41.2%** des knowledge workers de SONELGAZ déclarent qu'ils ont l'intention de quitter leur organisation.

Ces deux pourcentages montrent que presque la moitié des détenteurs de connaissances de ces deux entreprises (ENIEM et SONELGAZ) ont l'intention de quitter leur organisation ce qui constitue une situation dangereuse pour le futur de ces deux organisations.

1.1. Le test de corrélation entre les variables :

Dans ce point, nous allons vérifier l'existence de relations entre les variables dépendantes et la variable indépendante en utilisant le logiciel SPSS.

Le coefficient de corrélation permet aux chercheurs de savoir le sens de variation et la force d'association des différentes variables de recherche.

Pour tester la corrélation de nos variables de recherche, nous avons fait appel au test de Bravais- Pearson (coefficient r) qui constitue le test adéquat pour corréler les variables quantitatives.

Les valeurs de r de Pearson varient entre -1,0 et +1,0 :

- Si le coefficient r se rapproche de +1,0 cela implique que les deux variables varient dans le même sens (relation positive entre les deux variables)
- Si le coefficient $r=0$, cela implique qu'il n'existe pas de relation entre les deux variables
- Si le coefficient r se rapproche de -1,0, cela implique que les deux variables ne varient pas dans le même sens (relation négative entre les deux variables).

Dans notre travail, nous allons interpréter les valeurs du coefficient selon les balises proposées par Cohen (1988)²²⁵ :

- **autour de 0,1**, il y a un effet de petite taille, corrélation faible.
- **Autour de 0.3** ; il y a un effet de moyenne taille, corrélation moyenne.
- **Plus de 0.5**, il y a un effet de grande taille, corrélation forte.

Tableau n° 56: Résultats corrélation du premier axe avec l'intention de quitter.

| | | Satisfaction au travail | Satisfaction intrinsèque | Satisfaction extrinsèque | Intention de quitter |
|--------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|
| Satisfaction au travail | Corrélation de Pearson | 1 | 0,938** | 0,965** | 0-,711** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | 0,000 | 0,000 |
| | N | 299 | 299 | 299 | 299 |
| Satisfaction intrinsèque | Corrélation de Pearson | 0,938** | 1 | 0,815** | -,655** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| | N | 299 | 299 | 299 | 299 |
| Satisfaction extrinsèque | Corrélation de Pearson | 0,965** | 0,815** | 1 | -0,695** |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | | 0,000 |
| | N | 299 | 299 | 299 | 299 |
| Intention de quitter | Corrélation de Pearson | -0,711** | -0,655** | -0,695** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | 0,000 | 0,000 | 0,000 | |
| | N | 299 | 299 | 299 | 299 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : établi par nous-même en utilisant le logiciel SPSS.

²²⁵ <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/correlation.php>, consulté en novembre 2020.

Les résultats de l'analyse des corrélations entre les différentes variables dépendantes et la variable indépendante indiquent une relation négative et significative entre l'intention de quitter avec les cinq variables dépendantes (satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque, implication affective, implication normative et implication calculée).

La relation entre la satisfaction, la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter est négative et significative, elles sont respectivement ($r = -0,7, p < 0,01$) ; ($r = -0,655, p < 0,01$) ; ($r = -0,695, p < 0,01$).

L'implication organisationnelle avec ses trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative sont également en relation négative et significative avec l'intention de quitter, elles sont respectivement comme suit : ($r = -0,664, p < 0,01$) ; ($r = -0,257, p < 0,01$) ; ($r = -0,493, p < 0,01$) ; ($r = -0,760, p < 0,01$).

Nous remarquons que les corrélations sont significatives ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de relation entre l'ensemble des variables explicatives et la variable à expliquer. Donc, nous acceptons qu'il existe une relation linéaire négative entre les variables dépendantes et la variable indépendante.

➤ **Le sens de la relation :**

Puisque les coefficients de corrélation entre les différentes variables indépendantes et la variable dépendante sont négatifs, nous pouvons dire que plus la satisfaction au travail (avec ses deux dimensions) est élevée, plus l'intention de départ volontaire diminue et plus l'implication organisationnelle (tridimensionnelle) augmente, plus l'intention de départ volontaire diminue.

➤ **La force de la relation :**

En se basant sur les critères de Cohen, nous pouvons dire que la satisfaction au travail, la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque et l'implication organisationnelle l'implication normative ont un effet d'une grande taille sur l'intention de quitter (forte corrélation). Quant à l'implication affective et l'implication calculée, elles ont un effet de moyenne taille sur l'intention de départ volontaire (corrélation moyenne).

2. Vérification des hypothèses :

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à l'analyse de la régression multivariée. La régression multivariée permet de déterminer la relation entre les variables et de mesurer la variation de la variable dépendante en interaction simultanée avec plusieurs variables indépendantes, elle permet également de mesurer l'effet des variables

indépendantes sur la variable dépendante. L'objectif de ce test est de vérifier l'existence de relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer, de savoir la force de cette relation (quel pourcentage de la variance de la variable dépendante que la variable indépendante peut expliquer) et enfin trouver un modèle optimal qui prédit la variable indépendante.

Pour mesurer le degré de satisfaction au travail avec ses deux dimensions et le degré de l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions dans l'explication de la variance de l'intensité de l'intention de quitter, nous utilisons les coefficients R_2 , le bêta, le test F et la signification.

Tableau n° 57: L'analyse des régressions des variables indépendantes et la variable dépendante (intention de quitter)

| Variabes | R₂ | F | Signification | β |
|--------------------------------------|----------------------|----------|----------------------|----------|
| Satisfaction au travail | 0.505 | 303.182 | 0.000 | -0.711 |
| Satisfaction intrinsèque | 0.429 | 222.986 | 0.000 | -0.655 |
| Satisfaction extrinsèque | 0.483 | 277.660 | 0.000 | -0.695 |
| Implication organisationnelle | 0.440 | 233.583 | 0.000 | -0.664 |
| Implication affective | 0.66 | 21.065 | 0.000 | -0.257 |
| Implication calculée | 0.243 | 95.485 | 0.000 | -0.493 |
| Implication normative | 0.577 | 404.941 | 0.000 | -0.760 |

Source : Fait par nous même en utilisant le logiciel SPSS.

2.1. La satisfaction au travail et l'intention de quitter.

La première hypothèse principale (**H₁**) suscite à confirmer ou à infirmer la relation négative qui existe entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter, c'est-à-dire, plus le Knowledge worker est satisfait dans son travail, plus l'intention de quitter son poste diminue.

Le tableau n° 55 montre que la satisfaction au travail du KW est reliée négativement à son intention de quitter et cette relation est signifiante (**β= -0,711 ; P<0,000**) et (**F= 303,182 ; P<0,000**). La satisfaction au travail explique **50.5%** de la variance du départ volontaire et le reste est dû au hasard. Donc le modèle sera comme suit :

$$IQ = 5,392 - 0.868 \times ST$$

IQ : Intention de quitter prédite.

ST : Satisfaction au travail.

2.1.1 La satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter :

Les résultats obtenus par l'analyse de la régression de la relation satisfaction intrinsèque au travail et l'intention de départ volontaire est significativement reliée à l'intention de départ volontaire ($\beta = -0,0655$, $p < 0,000$) et ($F = 16,5$, $p < 0,000$). La satisfaction intrinsèque au travail explique **42,90%** de la variance de l'intention de départ volontaire et le reste est dû au hasard. Donc le modèle est le suivant :

$$\text{IQ} = 5,43 - 0,887 \times \text{SI}$$

IQ : Intention de quitter prédite.

SI : Satisfaction intrinsèque.

La première sous hypothèse (H_A) est vérifiée ce qui nous permet de dire que plus les Knowledge workers appartenant à l'entreprise ENIEM et à l'entreprise SONELGAZ sont satisfaits intrinsèquement au travail, moins ils ont l'intention de quitter volontairement leur établissement.

2.1.2. La satisfaction extrinsèque et l'intention de départ volontaire :

Notre deuxième sous hypothèse (H_B) suscite à confirmer ou à infirmer la relation négative qui existe entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de quitter, c'est-à-dire, plus le Knowledge workers est satisfait d'une manière extrinsèque dans son travail, plus l'intention de quitter son poste diminue.

Le tableau n° 55 montre que la satisfaction extrinsèque au travail est reliée négativement à l'intention de quitter et cette relation est significative ($\beta = -0,695$; $P < 0,000$) et ($F = 277,660$; $P < 0,000$). La satisfaction extrinsèque explique **48,3%** de la variance du départ volontaire et le reste est dû au hasard. Donc le modèle sera comme suit :

$$\text{IQ} = 4,973 - 0,710 \times \text{SE}$$

IQ : Intention de quitter prédite.

SE : Satisfaction extrinsèque.

2.2 L'implication organisationnelle et l'intention de quitter.

Les résultats du tableau n° 55 ont confirmé notre deuxième hypothèse principale (H_2) qui consiste à montrer que plus l'implication organisationnelle augmente chez le Knowledge worker, plus l'intention de quitter son poste de travail diminue ($\beta = -0,664$; $p < 0,000$) ;

(**F=233,583 ; p<0,000**). L'implication organisationnelle explique 44% de la variance de l'intention de départ volontaire et le reste est dû au hasard.

La relation entre l'implication organisationnelle et l'intention de départ volontaire est présentée par le modèle suivant :

$$\mathbf{IQ = 5,656 - 0,993x IO}$$

IQ : Intention de quitter prédite.

IO : L'implication organisationnelle.

2.2.1 L'implication affective et l'intention de quitter :

Les résultats de l'analyse de la régression représentés dans le tableau n° 55 montrent l'existence d'une relation négative significative entre l'implication organisationnelle affective et l'intention de départ volontaire (**$\beta = -0,257$; $p < 0,000$**) ; (**F=21,065 ; p<0,000**), ce qui nous permet de vérifier la troisième sous hypothèse de recherche (**H_C**).

L'implication affective explique **66%** de la variance de l'intention de quitter et le reste est dû au hasard. La relation entre l'implication affective et l'intention de quitter est présentée par le modèle suivant :

$$\mathbf{IQ = 3,904 - 3,334 x IA}$$

IQ : Intention de quitter prédite.

IA : L'implication affective.

2.2.2 L'implication calculée et l'intention de quitter :

Les résultats du tableau n° 55 ont confirmé la quatrième sous hypothèse (**H_D**) qui consiste à montrer que plus l'implication calculée augmente chez le Knowledge worker, plus l'intention de quitter son poste de travail diminue (**$\beta = -0,493$; $p < 0,000$**) ; (**F=95,485 ; p<0,000**). L'implication calculée explique 24,32% de la variance de l'intention de départ volontaire et le reste est dû au hasard.

La relation entre l'implication calculée et l'intention de départ volontaire est présentée par le modèle suivant :

$$\mathbf{IQ = 4,352 - 0,474x IC}$$

IQ : Intention de quitter prédite.

IC : L'implication calculée.

2.2.3 L'implication normative et intention de quitter :

Les résultats que nous avons obtenus par l'analyse de la régression ont confirmé l'existence d'une relation significative entre l'implication normative et l'intention de quitter l'organisation ($\beta = -0,760$; $p < 0,000$) ; ($F = 404,941$; $p < 0,000$), ce qui nous permet de vérifier la troisième sous hypothèse de recherche (H_E).

L'implication normative explique **57,7%** de la variance de l'intention de quitter et le reste est dû au hasard.

Donc, la relation entre l'intention de quitter prédite et l'implication normative est présentée par le modèle suivant :

$$IQ = 5,370 - 0,934x IN$$

IQ : Intention de quitter prédite.

IN : Implication normative.

Tableau n° 58: Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses.

| Hypothèses | | Résultats |
|----------------------|---|-----------|
| H₁ | La satisfaction au travail influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H_A | La satisfaction intrinsèque influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H_B | La satisfaction extrinsèque influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H₂ | L'implication organisationnelle influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H_C | L'implication affective influe négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H_D | L'implication calculée influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | Confirmée |
| H_E | L'implication normative influence négativement sur l'intention de départ volontaire des Knowledge workers | confirmée |

Source : Fait par nous-même à partir de l'analyse des résultats de notre recherche.

2.3 Le modèle globale de notre recherche :

Dans le but d'obtenir un modèle optimal de notre recherche, nous avons fait plusieurs combinaisons reliant les variables dépendantes et la variable indépendante. L'analyse exploratoire nous a permis d'avoir uniquement un seul axe et cela est dû à la forte corrélation qui existe entre les différentes variables dépendantes.

Les différentes combinaisons nous ont permis d'avoir le modèle suivant :

$$\text{IQ} = 5,571 - (0,782 \times \text{IN}) - (0,216 \times \text{SI})$$

Avec un **VIF= 2,555** et **Durbin-watson = 2,044**

IQ : Intention de quitter prédite.

IN : Implication normative.

SI : Satisfaction intrinsèque.

Ce modèle explique l'intention de départ volontaire prédite à **58,7%** et le reste est dû au hasard.

3. Discussion :

Dans ce point, nous allons discuter les résultats que nous avons obtenus et vérifier les hypothèses que nous avons formulées au début de notre recherche.

3.1. L'influence de la satisfaction sur l'intention de départ volontaire :

Le premier axe de notre recherche suscite à vérifier la relation négative entre la satisfaction au travail et le départ volontaire. En effet, nous avons scindé cet axe en deux sous hypothèses : la première suppose que, plus la satisfaction intrinsèque augmente chez le Knowledge worker, plus leur intention de quitter son organisation diminue et la deuxième suppose que, plus la satisfaction extrinsèque augmente chez le Knowledge workers, plus son intention de quitter son entreprise diminue. L'analyse bivariée relative à l'utilisation du coefficient de corrélation nous confirme l'existence d'une relation négative significative entre la satisfaction au travail avec ses deux dimensions (satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque) et l'intention de quitter ($r = -0,7$; $p < 0,01$), ($r = -0,655$; $p < 0,01$).

L'analyse de la régression nous a permis de déterminer que la satisfaction intrinsèque au travail explique **42,9%** de la variance de l'intention de départ volontaire et la satisfaction extrinsèque l'explique à **48,3%**. Ces résultats nous permettent de dégager une simulation avec ceux obtenus dans la littérature. Plusieurs modèles étudiant l'intention de départ volontaire intègrent la satisfaction au travail comme une variable dans la prédiction du comportement du départ volontaire, tels que le modèle de March et Simon (1958), le modèle de Price (1977), le

modèle de Mobley (1977), le modèle de Mc Forlane et al (1992), le modèle de Hom et Coll (1992), le modèle de Neveu (1994), le modèle de Vandenberghe (2008).

Ceci nous permet de dire que les responsables des entreprises publiques en Algérie peuvent agir sur la déperdition de leurs patrimoines de connaissances et cela en instaurant dans leur politique de gestion de leurs ressources humaines cette attitude (satisfaction bidimensionnelle au travail) pour diminuer l'intention de quitter de leurs KW.

3.2. L'influence de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ volontaire :

Le deuxième axe de notre recherche consiste à confirmer ou infirmer l'existence d'une relation négative entre l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions. De ce fait, nous avons scindé cet axe en trois sous hypothèses : la première stipule que, plus l'implication affective augmente chez les Knowledge workers, plus leurs intentions de quitter leur entreprise diminuent. La deuxième suppose que, plus l'implication calculée augmente chez Knowledge workers, plus leurs intentions de départ volontaire diminue, et enfin la troisième et la dernière sous hypothèse suppose que, plus l'implication normative augmente chez les Knowledge workers, plus leurs intentions de quitter diminue.

L'analyse de la corrélation a confirmé l'existence d'une relation négative significative entre l'implication tridimensionnelle (implication affective, implication calculée, implication normative) et l'intention de quitter ($r=-0,257$; $p<0,01$) ; ($r=-0,493$; $p<0,01$) ; ($r=-0,760$; $p<0,01$). Quant à l'analyse de la régression, elle nous a permis de mesurer l'influence des trois dimensions de l'implication organisationnelle sur la variable indépendante.

Les résultats ont montré que l'implication affective explique **66%** de la variance de l'intention de départ volontaire, l'implication calculée explique **24,3%** de la variance de l'intention de quitter et enfin l'implication normative explique **57,7%** de la variance de l'intention de départ volontaire. Ces résultats vont dans le même sens des travaux de Mc Ferlane Share et Al (1990), Neveu (1994) que nous avons détaillés dans le chapitre II et de ceux de Allen et Meyer qui ont démontré que l'implication organisationnelle affective, normative et calculée affecte négativement les intentions de départ volontaire.

Nous pouvons dire que l'implication organisationnelle avec ses trois dimensions constituent un facteur important dans la prédiction du comportement de départ volontaire. En effet, les responsables des ressources humaines peuvent se concentrer sur les éléments qui peuvent renforcer ces facteurs, et cela dans le but de diminuer la déperdition des connaissances de leur organisation.

Conclusion du chapitre :

Cette recherche nous a permis de dégager plusieurs résultats, elle nous a permis tout d'abord de concevoir un modèle théorique à partir d'une revue de la littérature sur le sujet (déperdition des connaissances). Ce modèle vise à vérifier deux hypothèses principales et cinq sous hypothèses formulées pour répondre à notre objectif de recherche.

Dans un premier temps, les résultats des analyses bivariées (analyse de la corrélation) nous ont permis de confirmer l'existence des relations négatives significatives entre la variable indépendante (intention de quitter) avec les différentes variables dépendantes (satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque, implication affective, implication calculée, implication normative).

Dans un second temps, l'analyse de la régression nous a permis d'appuyer les résultats que nous avons obtenus à travers l'analyse bivariée, elle nous a donné le pourcentage d'explication de chaque variable dépendante dans le modèle : la satisfaction intrinsèque explique **42,9%** de la variance de l'intention de quitter, la satisfaction extrinsèque explique **48,3%**, l'implication affective **66%**, l'implication calculée **24,3%** et enfin, l'implication normative **57,7%**.

L'analyse de ces résultats satisfaisants indique que les variables que nous avons émises pour notre recherche ont vraiment un sens, ce qui nous permet de dire que les responsables des entreprises publiques peuvent diminuer la fuite de leurs connaissances cruciales en intégrant dans leur politique des ressources humaines la dimension attitude de leurs Knowledge workers et de focaliser leurs efforts sur les attentes et les besoins de ces derniers afin de les inciter à rester dans leur entreprise et de les pousser à donner une meilleure productivité.

Conclusion générale

Avec l'entrée dans la nouvelle ère de l'économie fondée sur la connaissance, les entreprises se sont rendu compte de l'importance de la connaissance pour leurs avenir économiques. En effet, la plupart sont devenues des entreprises intensives en connaissances, et cela à travers l'emploi de salariés hautement qualifiés, des plans de départ volontaire ainsi que des formations de qualification afin de mettre à niveau leur capital humain.

Les entreprises intensives en connaissances utilisent essentiellement des capacités cognitives et mobilisent de nombreux Knowledge Workers qui constituent une principale ressource de combinaison productive. En effet, grâce à eux, les entreprises peuvent améliorer leur compétitivité-qualité et obtenir un avantage concurrentiel par la différenciation de l'offre sur le marché

Attirer, garder et motiver les détenteurs de connaissances constituent une problématique qui nécessite en première position la compréhension de l'origine de leur intention de départ volontaire puis la recherche des stratégies qui permettent de créer un lien d'attachement entre ces derniers et leur entreprise.

Notre recherche aura eu pour objectif d'expliquer le phénomène de déperdition des connaissances de l'entreprise et de chercher la source de cette perte qui constitue une situation très délicate pour les managers des entreprises publiques surtout avec l'environnement économique actuel qui se base sur la connaissance comme critère de performance et de pérennité.

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons effectué une étude théorique dans le but d'expliquer et de cerner le champ de notre travail. En effet, à travers le premier chapitre, nous avons pu montrer le nouveau rôle de la connaissance dans l'économie fondée sur la connaissance, puis à travers le deuxième chapitre, nous avons pu en premier lieu expliquer que les attitudes des knowledge workers sont à l'origine de leurs comportements de départ volontaire, et cela à travers la théorie du comportement planifié d'Azen et dans un second lieu, nous avons pu dégager les variables explicatives du comportement de turnover en étudiant les différents modèles conceptuels traitant cette thématique. A travers le troisième chapitre, nous avons pu expliquer les deux déterminants que nous jugeons essentiels pour l'explication du comportement de départ volontaire puis à travers le quatrième chapitre, nous avons montré la situation délicate de l'entreprise publique algérienne en termes de déperdition de leurs connaissances cruciales qui est due essentiellement au phénomène de l'immigration

de leur Knowledge Workers qui cherchent une stabilité sociale et, financière, et enfin dans le cinquième et le dernier chapitre, nous avons vérifié notre modèle conceptuel sur le terrain des entreprises SONELGAZ et ENIEM, cette investigation nous a permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses de recherche.

Cette conclusion générale s'articule autour de quatre axes essentiels. Dans le premier, nous présenterons les apports de notre recherche pour les sciences de gestion, dans le deuxième, nous développerons les limites de cette recherche et dans le troisième, nous présenterons les pistes futures de recherche et enfin dans le dernier axe, nous proposerons quelques solutions d'ordre managérial

1. Les apports de la recherche :

La thématique du turnover se construit progressivement en intégrant les apports de nombreuses disciplines scientifiques. En utilisant la théorie du comportement planifié, nous avons pu donner un éclairage nouveau à notre thématique. Cette théorie a été développée en psychologie par Azem (1991) pour prévoir et expliquer les comportements humains.

La théorie du comportement planifié constitue le cadre théorique de notre recherche. En effet, elle permet d'expliquer l'origine des comportements humains, et cela en faisant le lien direct entre les attitudes et les comportements. En se basant sur ce principe, nous avons projeté cette théorie sur la problématique des départs volontaires, nous avons pu expliquer la source du déclenchement de l'intention de quitter chez Knowledge workers qui les mènent à l'action de départ volontaire.

Par ailleurs, notre recherche nous a permis de mettre l'accent sur un sujet très délicat et nouveau, il s'agit du phénomène de déperdition des connaissances de l'entreprise, et cela à travers la thématique des départs volontaires des Knowledge Workers dans le contexte de l'économie de la connaissance. Elle a permis également aux directeurs des entreprises publiques algériennes de prendre conscience de l'importance des travailleurs des connaissances dans la performance et la pérennité des entreprises et elle a montré également pour ces derniers comment ils arrivent à garder leurs Knowledge Workers en se basant sur leurs attitudes au travail, en particulier la satisfaction au travail (intrinsèque et extrinsèque) et l'implication organisationnelle (affective, calculée et normative).

- **Du point de vue empirique :**

Nous avons cherché l'origine de la décision de départ volontaire des knowledge workers, et cela à travers leur intention de quitter. Les résultats de notre enquête ont

montré que la déperdition des connaissances de l'entreprise est affectée directement par la satisfaction bidimensionnelle au travail et par l'implication organisationnelle tridimensionnelle, ce qui nous a permis de valider nos hypothèses de recherche.

- **Du point de vue méthodologique :**

Notre étude traite un sujet original : « déperdition des connaissances des KW » à partir des données propres issues d'une enquête effectuée sur le terrain des deux entreprises algériennes qui souffrent de ce problème, il s'agit des entreprises SONELGAZ et ENNIEM.

Le traitement des données via le logiciel SPSS nous a permis de monter les différentes corrélations qui existent entre l'intention de quitter des KW et les différentes variables dépendantes, à savoir la satisfaction intrinsèque, satisfaction extrinsèque, l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative ainsi que de mesurer le degré de l'influence qui existe entre ces variables.

2. Les limites de la recherche :

Il est nécessaire de signaler que notre recherche porte sur certaines limites. D'un point de vue méthodologique, les résultats que nous avons obtenus dans les entreprises SONELGAZ et ENIEM sont fiables car l'échantillon, objet de notre enquête, est représentatif dans les deux entreprises, mais cela ne nous donne pas le droit de généraliser nos résultats sur l'ensemble des entreprises publiques algériennes. Pour se faire, il faut viser un nombre très important d'entreprises de différentes catégories. Cependant, ces résultats nous permettent d'avoir une idée sur la situation et les intentions des Knowledge Workers appartenant au secteur public algérien, comme nous l'avons vu dans la deuxième section du cinquième chapitre, 45% des Knowledge Workers appartenant à l'ENIEM et 38,2% des Knowledge Workers appartenant à la SONELGAZ ont l'intention de quitter leur entreprise, ce qui reflète une situation délicate pour ces deux dernières.

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes basée sur deux déterminants essentiels pour expliquer « la déperdition des connaissances de l'entreprise », il s'agit de la satisfaction au travail bidimensionnelle et de l'implication organisationnelle tridimensionnelle. À travers notre enquête, nous avons confirmé que ces deux variables avaient un poids important dans l'explication du comportement de départ volontaire des Knowledge Workers mais cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'autres facteurs qui

peuvent expliquer ce phénomène car l'explication d'un phénomène ne peut être à 100% dans les sciences sociales.

3. Les pistes futures de recherche :

A partir des limites soulevées plus haut, notre étude ouvre de nouvelles possibilités de recherche sur le phénomène de déperdition des connaissances de l'entreprise. Nous proposons pour les futurs chercheurs d'intégrer d'autres variables explicatives et d'enrichir notre modèle. Aussi, il serait possible d'ajouter dans le modèle des variables hors ces variables attitudinales, telles que les variables sociodémographiques (âge, sexe), les variables liées à l'emploi (ancienneté dans le travail, secteur d'activité, ...), il serait possible encore d'élargir la population à l'étude et d'intégrer d'autres entreprises publiques appartenant à d'autres wilayas sachant que l'enquête a été faite au niveau de la direction générale de l'ENIEM située à Tizi-Ouzou et au niveau de la direction générale de SONELGAZ située à Alger.

4. Solution d'ordre managérial :

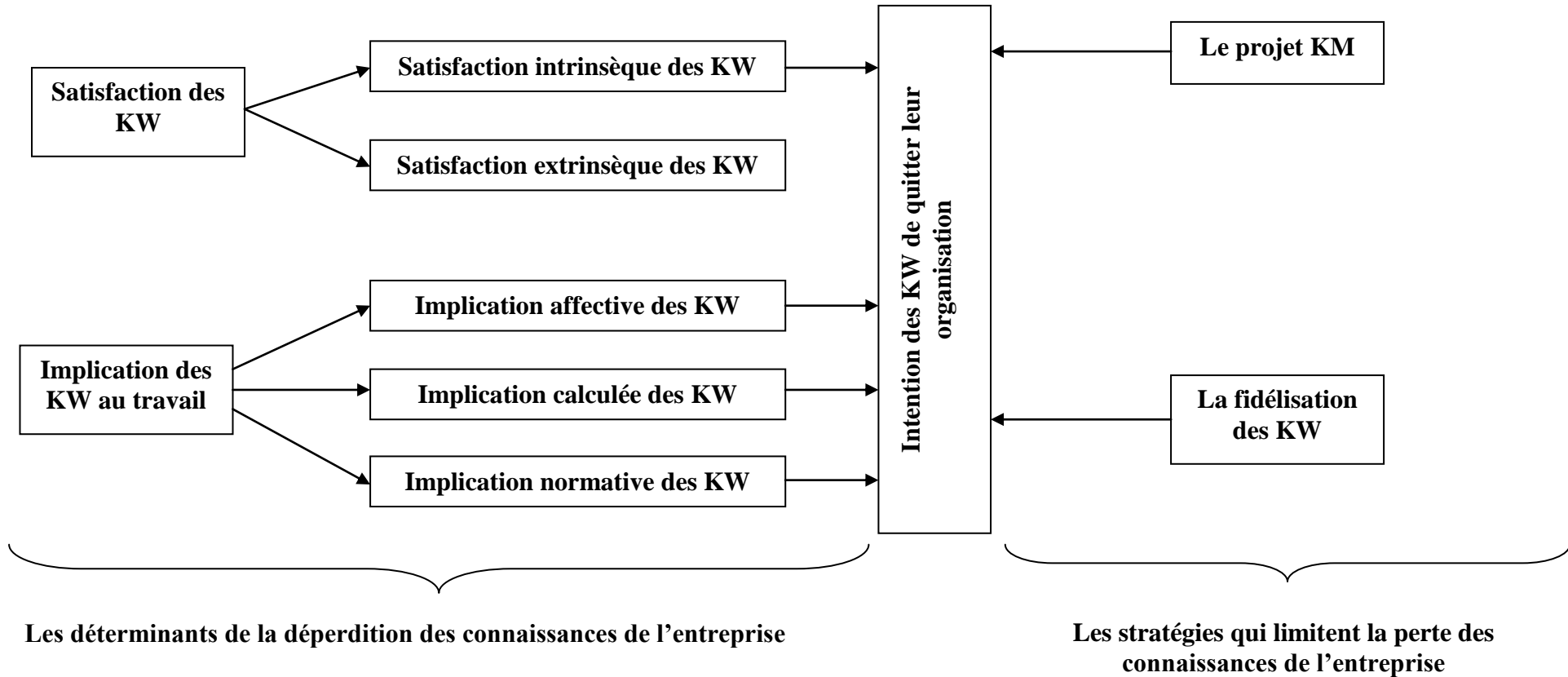
Pour surpasser le problème de perte de connaissances dans les entreprises publiques, nous proposons pour ces dernières d'adopter des stratégies qui limitent ce problème, telle que la stratégie de fidélisation traditionnelle qui sert à maintenir les knowledge workers à travers différents avantages proposés tels que les primes et les avantages sociaux, le développement du potentiel, l'amélioration du climat social, la reconnaissance, la participation à la prise de décision...etc. ou les services à la personne qui constitue un outil efficace à la fidélisation et à la motivation des knowledge workers. Il s'agit d'un ensemble de services destinés à la fois à répondre aux aspirations personnelles des salariés (bon d'achat, tickets restaurants, crèches inter- entreprises, salle de sport, service de course....) et à la fois aux aspirations des entreprises (réduire l'absentéisme, réduire les intentions de quitter, augmenter la productivité, augmenter le sentiment d'implication organisationnelle...). Ces services s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines «à la carte» qui constitue une gestion orientée vers le rapprochement des intentions et des projets personnels de chaque employé en lui offrant un espace de choix en termes d'avantages souhaités.

Nous proposons également pour ces entreprises d'adopter le projet knowledge management qui devient, ces dernières années, une préoccupation industrielle majeure. Il constitue une décision construite sur une large réflexion précédée par une prise de conscience collective de son importance. Il sert à extérioriser les connaissances tacites des KW puis à les transformer en connaissances explicites puis à les capitaliser dans des livres de connaissances

et, dans ce cas, même si le travailleur de connaissance quitte son entreprise, les conséquences seront minimisées.

La figure suivante permet de résumer notre travail, il s'agit d'un modèle conceptuel élargi qui explique à la fois l'origine de l'intention de quitter qui apparaît chez les knowledge workers et à la fois, les stratégies qui peuvent limiter la perte des connaissances cruciales des entreprises souffrantes du phénomène de déperdition de leurs connaissances.

Figure n° 29: Modèle conceptuel élargi de notre recherche



Source : Conception personnelle

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages:

- Ancelin-Bourguignon Annick, « Performance et ressources humaines », édition Economica, Paris, 1996.
- Barloti Annie, « Le management dans les organisations publiques », édition Dunod, Paris 2005.
- Barreau Hervé, « L'Épistémologie », édition presses universitaires de France, Paris, 2010.
- Begne Pauret et Desrichard Olivier « Traité de la psychologie sociale, la science des interactions », Edition de Boeck, Paris, 2013.
- Bernstein D. A, P.W Nash, Essentiel of psychology, Boston, Houghton Mifflin, 2008.
- Bertachi Yann, « Méthodologie de la recherche en sciences de l'information de la communication », Edition Presse technologique, 2009.
- BEYOU Claire, « Manager les connaissances », Edition Liaison, Paris, 2003.
- BOSQUET Robert « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 1989
- BOUBA-OLGA Oliver, « L'économie de l'entreprise », Edition du seuil, Paris, 2003.
- BOUCHEZ Jean- Pierre, « Manager les travailleurs du savoir », Edition Liaison, Paris, 2006.
- BOUCHEZ Jean-Pierre, « Le management invisible : autour des travailleurs du savoir », Edition Vuibert, Paris, 2008.
- Brunneau Jean-Maurice & Pujos Jean François, « Le management des connaissances dans l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1992.
- BUCK Jean- Yves, « Le management des connaissances et des compétences en pratique », Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- Chabrol-Mirana Claude Radu : Psychologie de la communication et persuasion : théorie et application, Edition de Boeck, Paris, 2008.
- Charles-Pauvers Brigitte, Commeiras Nathalie, « l'implication : le concept », in Neveu Jean-Pierre et Thévenet Maurice, « L'implication au travail », édition Vuibert, Paris, 2002.

- Compos M.N, « Des communications de pratiques aux communautés épistémologiques » in communautés virtuelles : penser et agir en réseau, Edition Press de l'université Laval, Quebec, 2006.
- Dany François et Livian Yves –Frederic, « La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail », Edition Vuibert, Paris, 2002.
- Darmon R.Y., M. Laroche, KL Mcgown et J Nantel., « Les fondements de la recherche commerciale », Edition Gaëtan Morin, Québec, 1991.
- Deslaurier JP , Recherche qualitative, Guide pratique Montréal, MC Graw-Hill, 1991.
- Didiaggio Ludovic et Meschi Poire-Wavier, « Le management dans l'économie de la connaissance », Edition Pearson, Paris, 2010.
- Drucker Peter, « On the profession of management», Havard Business School press, 1998.
- DUDEZERT Aurélie, « La connaissance dans les entreprises », Edition la découverte, Paris, 2013.
- E. Morin et C AUBE., « Psychologie et management », Edition Chevalière, Education, Montréal (2007).
- Ermine Jean Louis, « La gestion des connaissances », Edition Harmes science publications, Paris, 2003
- Evrar., Y Pras. B et, Roux. R, « Market, étude et recherche en marketing », Edition Dunod, Paris, 2000.
- Fabre Claude, Les conséquences humaines des restructurations : Audit de l'implication des rescapés après un plan social, Edition l'Harmattan, Paris 1997.
- FORAY Dominique, « Economie de la connaissance », Edition La découverte, Paris, 2000.
- François-Philip Delphine Boisserolles de ST Julien, « Les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines » , Edition l'Harmattan, Paris , 2005.
- Gauthier B, « La problématique à la collecte de données », Edition Presse universitaire du Québec, 1992.
- Ghertman Michel, « Stratégie de l'entreprise : théories et actions, Edition Economica, Paris, 2004.
- Guanthy-Sinechal M et Vandercammen M, « Etude de marché : Méthode et outil », Edition de Book, Bruxelles, 2012.

- Guillard Peyrat, « Les antécédents de l'implication au travail », Edition Wibert, Paris, 2002.
- Heibrunn Benoit, « La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux », Edition La découverte Paris, 2004.
- JORDA Henri, « Les universités et l'innovation : l'enseignement et la recherche dans l'économie des connaissances », Edition L'harmattan, Paris, 2007.
- Kalika Michel, « Structure d'entreprise : réalité, déterminants, performances », Edition Economica, Paris 1995.
- Lalamme Roch, La vie dans les organisations, des indicateurs de succès, Edition Erresse de l'université de Qubec, Quebec 1994.
- Larino Philippe, « Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », Edition d'Organisation, Paris, 1995.
- Laure Marie et al, « Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse », Edition Pearson, Paris, 2012
- Lecourt Dominique, « La philosophie des sciences », Presse universitaire de France, Paris, 2001.
- Levy Maurice et Levy Jean-Pierre, « L'économie de l'immatériel, la croissance de demain », Edition Documentation française, Paris, 2006.
- March J.G et Simon H.A, « Organisations », Edition Viley, New York , 1958.
- Martony Bernard et Al « Piloter les performances ressources humaines », Edition Liaison, Paris , 2008.
- Neveu J.P., Thevent M , « L'implication au travail », Edition Vuibert, Paris, 2002.
- Nonaka I., Takeuchi H., « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », Edition de Boeck université, Paris, 1997.
- paillé Pascal, « La fidélisation des ressources humaines », Edition economica, Paris, 2004.
- Perret-Seville M.,« Fondement épistémologique de la recherche. Dans R.A Thiécard, méthodes de recherche en management, éd. Dunod, Paris, 2003.
- PRAX Jean, « Le guide de knowledge management », Edition Dunod, Paris, 2000.
- Robbins S. et Judge 2006, « Comportements organisationnels », Edition Pearson Education, Paris, 2006.
- ROSSION Françoise, « Transfert des savoirs : stratégies, moyens d'action, solution adaptées à votre organisation », Edition Lavoisier, Paris, 2008.

- Roussel Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction et travail », Edition Economica, Paris 1996.
- Roussel, P, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition Evanocien, Paris, 1996.
- Serupia Semuhoza Etienne, Théorie de la motivation au travail, Edition L'harmattan, 2009.
- Tarondeau Jean Claude, « Le management des savoirs », Edition Puff, Paris, 1998.
- Thévenet Maurice, « Le plaisir de travailler », Edition d'organisation, Paris, 2004.
- Vercellone C, « Sommes-nous sortis du capitalisme industriel ? », Edition La dispute, Paris, 2002.
- Zarifian Philippe, « Objectif compétence », Edition Liaison, Paris, 2001.

Articles de revue:

- Allen J.P & Meyer N.J, « measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment other organisation », Journal of occupational psychology, N°63, 1990, PP. 32-42.
- Arnaud A., & M.D Singh,, 2011. Understanding Knowledge Management : a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), 3(2), pp.926–939.
- Arregle Jean Luc, « Analyse ressource based et indentification des actifs stratégiques», revue Française de gestion .n°108, Mars, Avril 1996, PP. 25-36.
- Azen I, Madden TJ, Prédiction of goal directed behavior : attitude, intention, and received behavioral contrôle, Journal of experimental social psychology, n°22, 1986, PP. 453-474.
- Bietry Franck, Laroche Patrice, l'implication dans l'organisation, le syndicat et/ou la carrière, revue de gestion des ressources humaines, n° 81, PP. 19 à 38.
- Bietry Franck, Sandra camus, Mohamed- Zied amara vertus et limites de l'implication duale en France, revue de gestion des ressources humaines, N° 80, PP. 3-20.
- Bouchez Jean Pierre, « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », revue Savoir n°34, 2014, PP. 9-45.

- Bouzem Meriem, « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologique et justification de la connaissance », revue économique, Gestion et société, n°14, Décembre 2017, PP. 01-17.
- Bouzem, Meriem « La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes, épistémologique et justification de la connaissance », Pierre Economie, gestion et société, n°14, Décembre 2017, PP. 02-17.
- Breckler, J. S & Wiggins, E, C, “On difining attitude and attitude theory: once more with feeling” In a Pratkanis, J. Breckers, A. Greenwald (Eds), attitude structure and function, NJ Lawrence Erlbaum associates, 1989, PP. 407- 425.
- Bruhart François et Al, théorie des ressources : début théorique et applicabilité, revue Française de gestion , n°204, 2010, PP. 83-86.
- Clèvonot Michael et Dauyée David, « Par une critique de l'économie de la connaissance comme vecteur du développement », revue congolaise de gestion, Vol 1, n°17, PP. 01-49.
- Cohendet Patrick et Lerena Patrick, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999, PP. 211-233.
- Couret Frederic, « La performance des coopératives vignobles : un benchmark sans rente d'appellation », annales des mine- Gérer et comprendre, n°106, 2011, PP.80-90.
- DAVID Paul A.et FORAY Dominique, « Une introduction à l'économie du savoir », Revue internationale des sciences sociales, n°171, 2002, PP.13-28.
- Farrel, D. « Exit voive, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction : A multidimensional scaling study », Academy of management journal, n°26, 1983,
- GRANT R.M, «Toward a knowledge-based theory of the firm” strategic management journal, vol 17, 1996, PP.109-122.
- Hedjfi-Khayati Lilia, Zouaoui Mahmoud, « L'impact de champ de l'entreprise sur sa performance : cas des entreprise industrielles opérant dans le contexte tunisien », gestion 2000, volume 30, 2013, PP. 877 – 100.
- Henne D., & Lock E., « Job dissatisfaction: what are the consequences ? » International journal of psychology, n°20, 1985, PP. 221-240.
- Hondeville B., Gueye A., Geradin H., « Quelle articulation entre économie et la connaissance et développement, revue Monde en développement, n°37, 2009, pp7-12.

- Kanter. R.M, « Commitment and social organisation, a study of commitenent mechanisùe in utopian communautés, Americain sociological review, Vol 33, 1968, PP. 499- 517.
- KREJCIE, R.V et MORGAN D.W., Determining sample size for research activities. Educational and psychological measurement, 1970. **30**(3), pp. 607-610.
- Manfred Marck, « L'organisation apprenante » comme système de transformation de la connaissance en valeur », RFG n° 69 Septembre – Octobre1992.
- Meyer J.P, Stanley D.J., L. Herscoviech and L Topolnytsky., affective, Continuance and Normative Commitment to the organization: A Meta-analysis of Antecedents, correlates, and consequences, Journal of vocational behavior, n° 61, 2002, PP.20-52.
- Meyer., J.P, Allen N.J., and Smith C.A., (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. Journal of Applied Psychology, n° 78, 1993, PP.538-551.
- MICHEL Jean, « Le knowledge management entre effet de mode et (ré) invention de la roue.. », Documentaliste -science de l'information, volume 38, 2001, PP.176-186.
- Ndangwa Lucian et Al, Réseau social du dirigeant et performance de la TPE, la revue des Sciences de gestion, n°223, 2007, PP.75-85
- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, 5(1),1994, pp.14–37.
- Oreilly & Chatman, Organisation commitment and psychology of attachement : the effects of compliance identification and internalization on social behavior, Journal of applied psychology, Volume 71, N° 03, 1986, PP. 492- 499.
- Penley & Gould, Etziani's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organization, journal of organizational behavior, Vol.9, 1988, PP. 49-59.
- Pennaforte Antoine, « Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services », revue @GRH, numéro 01, 2011, PP. 39-72.
- Peter J.P, « Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices », Journal of marketing research, n°16, february1979, PP.6-17.
PP. 107-118.
PP. 596-607

- Prefontaine L., Droun N., Ben Mensour J., « Les sept jalons d'une gestion du savoir efficace », revue Française de gestion, N° 197, 2009, PP. 15-33.
- Reix Robert « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », revue française de gestion, n°105, septembre-octobre,1995, PP. 17-28.
- Rojot J, « Ce que veut dire la participation », revue française de gestion, n° 88, mai 1992, PP. 83-94.
- Shéppard BH, Hartwik J, Warshaw PR, The théorie of reasoned action : a meta-analysis of past research with recommendation for modification and future reserch, Journal of consumer Research, n°15, 1988, PP.325-343
- T.R Michel.: « Matching motivational stratigies with organisational context » dans Research in organizational behavior, édition JAI Press, 1997, PP. 60- 62.
- Zghal R, « L'appropriation de la technologie, le savoir et le développement », les cahiers du management technologique, vol°12,n°2, 2002, PP.87-106.
- Ziadi Jameledine, Performance mesure de la décision, reflexions théoriques et application sur le cas tunisien, la revue des sciences de gestion, n° 220-226, 2006,

Thèses:

- BENABDERAHMANE-BOURICHE Yasmina, management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations, cas de l'Algérie, thèse Doctorat, université PAUL VALERY, 2012.
- CHARFI Alya, « L'organisation fondée sur le savoir : caractéristiques et utilités théoriques », thèse de doctorat, université Toulouse, Paris, 2012.
- Colle Rodolphe, L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination, thèse de doctorat, université Paul Cezanne Aix Marseille III, 25 Novembre 2006.
- Derome Stéphanie, L'influence de la violation des conditions d'emploi constitutive du contract psychologique et des conditions d'exercice de la profession sur l'intention de quitter : le cas des professionnels de la gestion des ressources humaines, mémoire maîtrise es science, université Montréal, 2011.
- DONGIA François, Comment persuader les automobilistes à respecter les limitations de vitesses, thèse de doctorat, université de Nancy II, Juin 2009.

- EL MOUSTAFID Saïd, « La gestion de la continuité des connaissances dans les organisation publiques » thèse de doctorat, mars 2016, groupe institut supérieur de commerce et d'administration.
- GUECHTOULI W., « dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi agent », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, AIX-Marseille II.
- Ibrahima Fall, approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelle dans une entreprise mondialisée, thèse de doctorat, l'école des Mines de Paris, 2008.
- LACROUX Alain, « Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires », thèse de doctorat, université Paul Cézanne, 2008.
- MAHE Sylvain, « Démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME », thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000.
- N. Guillaume « connaissances et organisation », thèse de doctorat, université paris Dauphine, soutenance 1997.
- Neveu, l'intention de départ volontaire chez le cadre : contribution à l'étude du roulement du personnel, thèse de doctorat, université Toulouse, 1993.
- Parent Céline, « Etude longitudinale du lien entre la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail et l'intention de quitter chez les travailleurs du secteur des TIC », mémoire de maîtrise en relation industrielle, université de Montréal, Janvier 2012.
- SEGUENI Fadhila, Analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne », mémoire de magistère, ummto, 2011.
- Streers et Mowday (1981) in Pier B- LORTIE , La nature des événements qui provoquent les départs volontaires des personnels du centre Hospitalier universitaire de SHERBROOK, mémoire de maîtrise en administration, université SHERBROOK.

Rapports:

- Ben Aissa Hazem,, « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? X^{ième} conférence de l'association Internationale de management stratégique, 2001.
- CORBETT Isabelle, « Entre discours stratégique et pratique organisationnelle », l'école centrale de Paris, 17 Novembre 2009.
- Diani Mourad, « Connaissance et performance : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance » acte colloque interdisciplinaire « connaissances et incertitudes », 27 Septembre, 2002.
- GUELEC Dominique, MADIES Thierry, Jean Claude PRAGER, « les marchés de brevets dans l'économie de la connaissance», rapport du conseil d'analyse économique (CAE), Paris, 28 juillet 2010, http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf,in,17, consulté le 11 aout 2018.
- Rapport publié par le Conseil d'Analyse Economique, « les marchés de brevet dans l'économie de la connaissance», Paris, 28 juillet 2010, http://www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_brevets_CAE.pdf, Consulté le septembre 2018.
- Thevenet M., « Implication et gestion de carrière », Actes du premier congrès de L'AGRH, Bordeau, 1990.

Site internet:

- Amable Bruno et Askenazy Philippe, , « Introduction à l'économie du savoir », Contribution pour le rapport UNESCO, construire des sociétés du savoir, P.06, in <<http://www.jourdan.ens.fr/~amable/unesco%20final.pdf>> , consultée en mars 2016.
- BONNEFOY Hervé, « la gestion de la connaissance métier », <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté 12 mars 2010.
- FLACHER David et PLIHON Dominique, « Economie de la connaissance et l'immatériel »,in, [http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20](http://flacher.free.fr/Publications/CHAP_LIVRES/2007_FOUCHER/Chap3_DP_MB250507%20050607%20(version%20n-2).pdf) (version%20n-2).pdf, consulté le 09 septembre 2018.
- Ramdon Sophie, Actualisation 2011 de la revue de la littérature sur la satisfaction au travail conduite par CCECQA en 2000, in <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document>, , consulté en Novembre 2014

- Schartz, Peter, Eamoun, Kelly et Beyer, Nicol (1999), « L'avènement de l'économie mondiale du savoir » dans L'économie mondiale de demain : Vers un essor durable? OCDE, 219 p. : chapitre 3 (p.87-127), 1999, in <http://www.oecd.org/fr/sti/prospective/35637313.pdf>, Consulté mars 2016.

Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau n° 1: Définition de la connaissance. | 14 |
| Tableau n° 2 : Evolution de l'approche cognitive de l'organisation..... | 20 |
| Tableau n° 3: Panorama des attentes des parties prenantes. | 53 |
| Tableau n° 4: Définition des ressources dans la littérature en RBV (ressource based view). | 66 |
| Tableau n° 5 : Classification générale des ressources..... | 68 |
| Tableau n° 6: Parcellisation de l'approche basée sur les ressources..... | 72 |
| Tableau n° 7 : Forme d'activités et profession associée aux travailleurs du savoir..... | 84 |
| Tableau n° 8 : Comparaison entre le type de management des travailleurs du savoir et les travailleurs classiques..... | 86 |
| Tableau n° 9: Evolution des définitions de la satisfaction au travail. | 124 |
| Tableau n° 10: Indicateur de satisfaction au travail par auteur. | 132 |
| Tableau n° 11: Les conceptualisations multidimensionnelles de l'implication..... | 150 |
| Tableau n° 12: Les cinq catégories d'antécédents de l'implication organisationnelle. | 155 |
| Tableau n° 13: Les principaux agrégats de l'année scolaire 2018-2019..... | 176 |
| Tableau n° 14: Evolution du nombre d'étudiant inscrits et diplômés de 2006/2007 à 2009/2010..... | 178 |
| Tableau n° 15: Evolution de l'infrastructure fournie à l'enseignement supérieur..... | 179 |
| Tableau n° 16: Nombre des brevets d'invention des chercheurs nationaux, arrêté au 31 décembre 2018. | 186 |
| Tableau n° 17: Le classement de l'Algérie en termes de l'innovation..... | 187 |
| Tableau n° 18: Explication des modes de raisonnement..... | 198 |
| Tableau n° 19: Les trois principaux paradigmes épistémologiques..... | 203 |
| Tableau n° 20: Echelle de mesure de la variable satisfaction..... | 208 |
| Tableau n° 21: Echelle de mesure des variables l'implication organisationnelle et intention de quitter..... | 208 |
| Tableau n° 22 : Satisfaction intrinsèque..... | 209 |
| Tableau n° 23: Satisfaction extrinsèque..... | 210 |
| Tableau n° 24: Espace relatif à l'implication affective..... | 211 |
| Tableau n° 25: Espace relatif à l'implication calculée..... | 212 |
| Tableau n° 26: Espace relatif à l'implication normative..... | 213 |
| Tableau n° 27: Présentation des réponses de l'entreprise SONELGAZ..... | 223 |
| Tableau n° 28: Présentation des réponses de l'entreprise ENIEM..... | 223 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n° 29: Répartition de cadres de l'entreprise SONELGAZ selon le genre | 224 |
| Tableau n° 30: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre..... | 225 |
| Tableau n° 31: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'âge | 225 |
| Tableau n° 32 : Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge..... | 226 |
| Tableau n° 33: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'ancienneté..... | 227 |
| Tableau n° 34: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'ancienneté. | 228 |
| Tableau n° 35: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise SONELGAZ | 230 |
| Tableau n° 36: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise ENIEM..... | 230 |
| Tableau n° 37: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction intrinsèque dans l'entreprise SONELGAZ | 231 |
| Tableau n° 38: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de la satisfaction extrinsèque dans l'entreprise ENIEM..... | 231 |
| Tableau n° 39: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication affective dans l'entreprise SONELGAZ..... | 232 |
| Tableau n° 40: Résultats statistique de la fiabilité des mesures de l'implication affective dans l'entreprise ENIEM. | 232 |
| Tableau n° 41: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication calculée dans l'entreprise SONELGAZ..... | 233 |
| Tableau n° 42: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication calculée dans l'entreprise ENIEM. | 233 |
| Tableau n° 43: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication normative dans l'entreprise SONELGAZ..... | 233 |
| Tableau n° 44: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'implication normative dans l'entreprise ENIEM..... | 234 |
| Tableau n° 45: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'intention de quitter dans l'entreprise SONELGAZ..... | 234 |
| Tableau n° 46: Résultat statistique de la fiabilité des mesures de l'intention de quitter dans l'entreprise ENIEM. | 235 |
| Tableau n° 47: Synthèse des calculs des coefficients de cohérence interne. | 235 |
| Tableau n° 48: Evaluation du degré de la satisfaction intrinsèque dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ | 236 |

| | |
|---|-----|
| Tableau n° 49: Evaluation du degré de la satisfaction extrinsèque dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ | 237 |
| Tableau n° 50: Evaluation du degré de l'implication affective dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ | 239 |
| Tableau n° 51: Evaluation du degré de l'implication calculée dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ..... | 240 |
| Tableau n° 52: Evaluation du degré de l'implication normative dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ..... | 241 |
| Tableau n° 53: Evaluation du degré de l'intention de quitter dans les entreprises ENIEM et SONELGAZ..... | 242 |
| Tableau n° 54: Résultat des corrélations du premier axe avec l'intention de quitter..... | 244 |
| Tableau n° 55: L'analyse des régressions des variables indépendantes et de la variable dépendante (intention de quitter)..... | 246 |
| Tableau n° 56: Récapitulatif de l'évaluation des hypothèses..... | 249 |

Liste des graphes

| | |
|--|-----|
| Graphe n° 1: Le développement des actifs immatériels aux États-Unis | 35 |
| Graphe n° 2 : Dépenses en R&D en million de dollars dans quelques pays..... | 37 |
| Graphe n° 3 : Les dépôts de brevets aux Etats-Unis et en Europe | 38 |
| Graphe n° 4 : Part de l'investissement en tic dans l'investissement total. | 39 |
| Graphe n° 5 : Evolution des écoles primaires de 2015/2016 à 2018-2019. | 177 |
| Graphe n° 6: Evolution des élèves dans l'enseignement moyen..... | 177 |
| Graphe n° 7 : Evolution des élèves du secondaire de 2015/2016 à 2018/2019. | 178 |
| Graphe n° 8: Evolution du marché de la téléphonie fixe. | 182 |
| Graphe n° 9: Nombre de brevets déposés par les chercheurs nationaux algériens (2011-2018) | 184 |
| Graphe n° 10: Nombre des brevets déposés par les nationaux algériens. | 185 |
| Graphe n° 11: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon le genre..... | 224 |
| Graphe n° 12: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre. | 225 |
| Graphe n° 13: Répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'âge | 226 |
| Graphe n° 14: Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge | 227 |

Liste des figures

| | |
|--|-----|
| Figure n° 1: Cadre conceptuel de la recherche..... | 7 |
| Figure n° 2: De l'information à la connaissance..... | 26 |
| Figure n° 3: L'articulation sous forme d'une chaîne : | 27 |
| Figure n° 4 : L'articulation sous forme d'une pyramide..... | 27 |
| Figure n° 5: L'iceberg de connaissance. | 28 |
| Figure n° 6 : L'importance des investissements immatériels..... | 36 |
| Figure n° 7: Les phases de projets KM selon J-Y BUCK..... | 46 |
| Figure n° 8: La connaissance, condition de résolution de problème..... | 60 |
| Figure n° 9: Le rôle de la connaissance dans la stratégie de l'entreprise..... | 64 |
| Figure n° 10: Représentation schématique du modèle de l'action raisonnée | 93 |
| Figure n° 11: Représentation schématique du modèle du comportement planifié (Azen, 1991) | 94 |
| Figure n° 12 : L'attitude comme antécédent de l'intention de quitter. | 96 |
| Figure n° 13: L'apport de la théorie du comportement planifié avec le cas de départ volontaire des knowledges workers..... | 97 |
| Figure n° 14: Les formes de départ de Knowledge wokers | 98 |
| Figure n° 15: Les facteurs principaux intervenant pour rendre souhaitable un changement . | 101 |
| Figure n° 16: Facteurs affectant la perception d'une facilité de changement..... | 102 |
| Figure n° 17 : Le modèle de départ selon Mobley. | 105 |
| Figure n° 18 : Modèle de départ volontaire élargi | 106 |
| Figure n° 19: Modèle de départ volontaire des employés selon Streers et Mowday. | 107 |
| Figure n° 20: Le modèle de l'intention de départ de Mc Farlane Shore et al (1990)..... | 109 |
| Figure n° 21: Modèle de départ volontaire de Hom et Coll. (1992) | 110 |
| Figure n° 22: Le modèle de départ volontaire de Neveu (1994)..... | 111 |
| Figure n° 23: Modèle alternatif de départ volontaire de Neveu (1994) | 112 |
| Figure n° 24: Le modèle de départ volontaire de Vandenberghe (2008)..... | 114 |
| Figure n° 25: Les réponses à l'insatisfaction au travail | 137 |
| Figure n° 26: Conséquences comportementales et psychologiques à l'insatisfaction au travail | 138 |
| Figure n° 27: Indice mondial de l'innovation | 187 |
| Figure n° 28: Modèle conceptuel de recherche..... | 218 |
| Figure n° 29: Modèle conceptuel élargi de notre recherche..... | 259 |

Annexes

Annexe n°1 : statistiques de la satisfaction intrinsèque par item. (L'entreprise Sonelgaz)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| Des conditions de travail | 37,08 | 197,485 | -,685 | ,967 |
| Des possibilités de faire les choses différentes de temps en temps | 37,82 | 152,328 | ,668 | ,925 |
| De la manière dont votre supérieur dirige ses employés | 37,56 | 141,101 | ,857 | ,918 |
| De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision | 37,11 | 146,948 | ,747 | ,922 |
| Des possibilités de faire les choses qui ne sont pas contraire à votre conscience | 37,21 | 140,578 | ,861 | ,918 |
| Des possibilités d'aider les gents dans l'entreprise | 37,33 | 142,025 | ,836 | ,919 |
| Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire. | 37,48 | 142,891 | ,852 | ,919 |
| Des possibilités de faire les choses qui utilisent vos capacités | 37,46 | 146,628 | ,831 | ,920 |
| De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application | 37,54 | 143,956 | ,793 | ,921 |
| Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative | 37,51 | 149,547 | ,735 | ,923 |
| Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail | 37,52 | 143,694 | ,880 | ,918 |

| | | | | |
|--|-------|---------|------|------|
| Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | 37,36 | 139,953 | ,916 | ,916 |
| Des possibilités de travailler seul dans votre entreprise | 37,64 | 146,691 | ,747 | ,922 |
| De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux | 37,29 | 143,946 | ,822 | ,920 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°2: statistiques de la satisfaction intrinsèque par item. (L'entreprise ENIEM)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|-----------------------------------|--|
| Des conditions de travail | 34,75 | 94,349 | ,099 | ,874 |
| Des possibilités de faire les choses différentes de temps en temps | 33,07 | 114,350 | -,669 | ,928 |
| De la manière dont votre supérieur dirige ses employés | 33,54 | 73,896 | ,849 | ,839 |
| De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision | 33,75 | 80,234 | ,701 | ,850 |
| Des possibilités de faire les choses qui ne sont pas contraire à votre conscience | 33,30 | 73,355 | ,853 | ,838 |
| Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise | 33,36 | 73,856 | ,841 | ,839 |
| Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire. | 33,54 | 73,896 | ,849 | ,839 |

| | | | | |
|---|-------|--------|------|------|
| Des possibilités de faire les choses qui utilisent vos capacités | 34,75 | 94,349 | ,099 | ,874 |
| De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application | 33,80 | 85,935 | ,561 | ,859 |
| Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative | 33,46 | 78,273 | ,771 | ,846 |
| Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail | 33,80 | 85,935 | ,561 | ,859 |
| Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | 33,38 | 73,871 | ,858 | ,839 |
| Des possibilités de travailler seul dans votre entreprise | 33,55 | 76,969 | ,727 | ,847 |
| De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux | 33,80 | 85,935 | ,561 | ,859 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°3 : statistiques de la satisfaction extrinsèque par item. (L'entreprise Sonelgaz)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| De vos possibilités d'avancement | 14,55 | 56,512 | ,608 | ,687 |
| De votre importance aux yeux des autres | 14,43 | 57,001 | ,654 | ,685 |
| De la stabilité de votre emploi | 14,37 | 53,351 | ,753 | ,657 |
| De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites | 14,18 | 55,378 | ,723 | ,671 |
| Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail | 14,38 | 52,959 | ,788 | ,651 |
| Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail | 13,65 | 32,639 | ,376 | ,932 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°4: statistiques de la satisfaction extrinsèque par item. (L'entreprise ENIEM)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| De votre possibilité d'avancement | 14,03 | 29,107 | ,619 | ,923 |
| De votre importance aux yeux des autres | 13,69 | 28,122 | ,790 | ,900 |
| De la stabilité de votre emploi | 13,65 | 26,584 | ,830 | ,893 |
| De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites | 13,59 | 28,404 | ,776 | ,902 |
| Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail | 13,78 | 26,616 | ,824 | ,894 |
| Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail | 13,56 | 26,900 | ,772 | ,902 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°5 : statistiques de l'implication affective par item. (L'entreprise Sonelgaz)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise | 13,41 | 18,114 | ,690 | ,682 |
| Je ressens les problèmes de mon entreprise comme les miens | 13,54 | 18,971 | ,696 | ,686 |
| Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise | 13,00 | 23,328 | ,201 | ,810 |
| Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise | 13,41 | 18,114 | ,690 | ,682 |
| Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle | 13,54 | 18,971 | ,696 | ,686 |
| Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise | 13,00 | 23,328 | ,201 | ,810 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°6: statistiques de l'implication affective par item. (L'entreprise ENIEM)

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise | 13,16 | 16,230 | ,681 | ,624 |
| Je ressens les problèmes de mon entreprise comme les miens | 13,29 | 16,698 | ,713 | ,621 |
| Je ne me considère pas comme un membre de la famille dans cette entreprise | 12,74 | 23,828 | -,037 | ,828 |
| Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise | 13,16 | 16,230 | ,681 | ,624 |
| Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle | 13,29 | 16,698 | ,713 | ,621 |
| Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise | 12,76 | 20,686 | ,225 | ,761 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°7 : statistiques de l'implication calculée par item. (L'entreprise SONELGAZ)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je voulais | 13,86 | 31,628 | ,713 | ,904 |
| Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant | 14,02 | 31,221 | ,846 | ,882 |
| En ce moment rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir | 13,72 | 34,500 | ,600 | ,918 |
| Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise | 13,87 | 34,376 | ,814 | ,890 |
| Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles | 14,05 | 32,981 | ,844 | ,884 |
| Si je n'avais pas donné tant de moi même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs | 14,06 | 32,611 | ,755 | ,895 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°8: statistiques de l'implication affective par item. (L'entreprise ENIEM)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je voulais | 14,00 | 33,120 | ,752 | ,915 |
| Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant | 14,16 | 32,950 | ,861 | ,899 |
| En ce moment rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir | 13,82 | 36,001 | ,623 | ,931 |
| Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise | 14,05 | 35,169 | ,841 | ,904 |
| Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles | 14,16 | 34,135 | ,865 | ,900 |
| Si je n'avais pas donné tant de moi même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs | 14,18 | 34,070 | ,781 | ,910 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°9 : statistiques de l'implication normative par item. (L'entreprise SONELGAZ)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel | 13,11 | 26,167 | ,626 | ,851 |
| Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant | 13,24 | 26,645 | ,675 | ,842 |
| J'éprouverai des culpabilités si je quittais mon entreprise maintenant | 13,34 | 25,981 | ,652 | ,846 |
| L'entreprise mérite ma loyauté | 12,43 | 26,100 | ,708 | ,837 |
| Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gents qui en font partie | 13,33 | 24,975 | ,703 | ,837 |
| Je dois beaucoup à mon entreprise | 12,96 | 26,121 | ,621 | ,852 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°10: statistiques de l'implication normative par item. (L'entreprise ENIEM)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|--|--|--|
| Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel | 13,07 | 24,183 | -,193 | ,852 |
| Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant | 12,12 | 19,969 | ,364 | ,798 |
| J'éprouverai des culpabilités si je quittais mon entreprise maintenant | 12,27 | 15,342 | ,643 | ,737 |
| L'entreprise mérite ma loyauté | 11,51 | 14,446 | ,768 | ,702 |
| Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gents qui en font partie | 12,22 | 13,739 | ,751 | ,704 |
| Je dois beaucoup à mon entreprise | 11,90 | 14,207 | ,756 | ,704 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°9 : statistiques de l'intention de quitter par item. (L'entreprise SONELGAZ)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche | 15,24 | 39,547 | ,932 | ,962 |
| Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation | 15,20 | 39,278 | ,951 | ,960 |
| Je pense souvent à partir de cette entreprise | 15,03 | 39,294 | ,863 | ,968 |
| Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation je pense sérieusement à quitter mon travail | 15,37 | 37,138 | ,934 | ,961 |
| Je pense sérieusement à quitter mon travail. | 15,44 | 38,560 | ,913 | ,963 |
| Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise. | 15,05 | 37,621 | ,849 | ,971 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°10 : statistiques de l'intention de quitter par item. (L'entreprise ENIEM)

| Les items | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche | 15,57 | 39,332 | -,360 | ,964 |
| Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation | 14,94 | 23,585 | ,933 | ,814 |
| Je pense souvent à partir de cette entreprise | 14,76 | 23,600 | ,849 | ,826 |
| Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation je pense sérieusement à quitter mon travail | 15,09 | 22,289 | ,917 | ,812 |
| Je pense sérieusement à quitter mon travail. | 15,14 | 23,216 | ,899 | ,818 |
| Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise. | 14,84 | 22,512 | ,831 | ,829 |

Source : Etablis à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Annexe n°11 : Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation d'une thèse de doctorat en " Science économique", ayant pour thème "Analyse du phénomène de la déperdition des connaissances de l'entreprise publique dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance. Cas du secteur énergétique algérien ", nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

NB: IL est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

I- Identification de l'entreprise:

1- L'activité de l'entreprise:

.....

Identification du répondant:

1- Quel est votre genre?

Masculin.

Féminin.

2- Quel âge avez-vous?

Moins de 30 ans.

30-40 ans.

40-50 ans.

50-60 ans.

3- Quel post occupez-vous dans l'entreprise?

Catégorie: cadre sénior

Cadre supérieur

Cadre

4- Depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise?

Mons de 2 ans.

2-5 ans.

5-10 ans.

10-20 ans.

Plus de 20 ans.

Espace relatif à la satisfaction extrinsèque

Satisfaction intrinsèque :

Dans votre emploi, actuel êtes vous satisfait ?

| N° | Item | Très insatisfait | insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
|----|---|------------------|-------------|-----------------------------|-----------|----------------|
| 1 | Des conditions de travail | | | | | |
| 2 | Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps | | | | | |
| 3 | De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapport humain) | | | | | |
| 4 | De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision | | | | | |
| 5 | Des possibilités de faire les choses qui ne sont pas contraires à votre conscience. | | | | | |
| 6 | Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise. | | | | | |
| 7 | Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire | | | | | |
| 8 | Des possibilités de faire les choses qui utilisent vos capacités. | | | | | |
| 9 | De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mise en application | | | | | |
| 10 | Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative | | | | | |

| N° | Item | Très insatisfait | insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
|----|---|------------------|-------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| 11 | Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail | | | | | |
| 12 | Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail | | | | | |
| 13 | Des possibilités de travailler seul dans votre entreprise | | | | | |
| 14 | De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux | | | | | |

Satisfaction extrinsèque :**Dans votre emploi, actuel êtes vous satisfait ?**

| N° | Item | Très insatisfait | insatisfait | Ni satisfait Ni insatisfait | Satisfait | Très satisfait |
|----|---|------------------|-------------|--------------------------------|-----------|----------------|
| 15 | De vos possibilités d'avancement | | | | | |
| 16 | De votre importance aux yeux des autres | | | | | |
| 17 | De la stabilité de votre emploi | | | | | |
| 18 | De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites. | | | | | |
| 19 | Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail | | | | | |
| 20 | Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail | | | | | |

Espace relatif à l'implication affective

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|----|--|----------------------------|-----------------|--------|----------|----------------------------|
| 21 | Je passerai bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise | | | | | |
| 22 | Je ressens les problèmes de mon entreprise comme les miens. | | | | | |
| 23 | (-) Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" dans cette entreprise | | | | | |
| 24 | (-) Je ne me sens pas affectivement attaché à cette entreprise. | | | | | |
| 25 | Cette entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle. | | | | | |
| 26 | (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise. | | | | | |

Espace relatif à l'implication calculée

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|----|---|----------------------------|-----------------|--------|----------|----------------------------|
| 27 | Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je voulais. | | | | | |
| 28 | Beaucoup de choses dans ma vie seraient dérangées si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant | | | | | |
| 29 | En ce moment rester dans cette entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir | | | | | |
| 30 | Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter cette entreprise | | | | | |
| 31 | Une des conséquences | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| | négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles | | | | | |
| 32 | Si je n'avais pas donné tant de moi-même à ce réseau, j'aurai pu envisager de travailler ailleurs | | | | | |

Espace relatif à l'implication normative

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|-----------|--|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 33 | (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon employeur actuel | | | | | |
| 34 | Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon entreprise maintenant | | | | | |
| 35 | J'éprouverai de la culpabilité si je quittais mon entreprise maintenant | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 36 | L'entreprise mérite ma loyauté | | | | | |
| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
| 37 | Je ne quitterai pas mon entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie. | | | | | |
| 38 | Je dois beaucoup à mon entreprise | | | | | |

Espace relatif à l'intention de quitter

| N° | ITEM | Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Neutre | d'accord | Tout a fait d'accord |
|-----------|---|-----------------------------|---------------------|---------------|-----------------|-----------------------------|
| 39 | J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un futur proche | | | | | |
| 40 | Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation. | | | | | |
| 41 | Je pense souvent à partir de cette entreprise. | | | | | |
| 42 | Je cherche activement un travail à | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| | l'extérieur de mon organisation | | | | | |
| 43 | Je pense sérieusement à quitter mon travail | | | | | |
| 44 | Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise | | | | | |

Table des matières

| | |
|---|---|
| Introduction générale..... | 1 |
| 1- Problématique de recherche : | 3 |
| 2- Hypothèse de la recherche : | 3 |
| 3. Intérêt et objet de recherche : | 5 |
| 3.1 Intérêt théorique et objet de recherche : | 5 |
| 3.2 l'intérêt managérial : | 5 |
| 4. Les études antérieures : | 6 |
| 5. Les variables de la recherche : | 6 |
| 6. Le modèle conceptuel de la recherche : | 7 |
| 7. Méthodologie de la recherche : | 7 |
| 8. Structure de la thèse : | 8 |

Chapitre I:

La connaissance source de performance : nouveau rôle de la connaissance dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance.

| | |
|--|----|
| Introduction du chapitre I : | 11 |
| Section1 : La connaissance | 12 |
| 1. La connaissance : | 12 |
| 1.1 La connaissance de quoi parle-t-on ? | 12 |
| 1.2. La connaissance : une revue de la littérature..... | 15 |
| 1.2.1. La connaissance dans une vision hiérarchique ou pyramidale..... | 16 |
| 1.2.2. La vision de la connaissance comme objet. | 16 |
| 1.2.3. La vision de la connaissance comme processus cognitif. | 16 |
| 1.2.4. La connaissance dans l'approche cognitive de l'organisation. | 16 |
| 1.2.4.1. Le débat sur l'origine de la création de la connaissance organisationnelle. | 17 |
| 1.2.4.2. Les approches de réconciliation et la structuration de la recherche sur la connaissance organisationnelle. | 18 |
| 1.2.4.3 L'articulation individu, connaissance, organisation et technologie : | 18 |
| 1.3 Les caractéristiques spécifiques des connaissances : | 21 |
| 1.3.1 La connaissance est un bien « non excluable » et donc difficilement contrôlable : | 21 |
| 1.3.2 La connaissance est un bien non rival et non exclusif. | 21 |
| 1.3.3 La connaissance est un bien cumulatif. | 21 |
| 1.4 Connaissance et savoir : une distinction complexe..... | 21 |
| 1.4.1 La notion du savoir : | 21 |
| 1.4.2 Les différentes formes du savoir : | 22 |
| 1.4.2.1 Le savoir théorique..... | 22 |
| 1.4.2.2 Le savoir-faire. | 22 |
| 1.4.2.3 Le savoir-être..... | 22 |
| 1.4.3 La distinction entre connaissance et savoir. | 22 |
| 1.5 Donnée, information, connaissance et compétence : une clarification nécessaire.23 | |
| 1.5.1 Définition des concepts donnée, information et compétence:..... | 23 |
| 1.5.1.1 Donnée : | 23 |
| 1.5.1.2 Information..... | 23 |
| 1.5.1.3 Compétence..... | 24 |
| 1.5.2 La distinction entre les « concepts donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » | 25 |
| 1.5.2.1 Donnée et connaissance | 25 |
| 1.5.2.2 Information et connaissance..... | 25 |
| 1.5.2.3 Compétence et connaissance | 26 |

| | |
|---|----|
| 1.5.3 L'articulation entre les concepts : donnée, information, connaissance et compétence..... | 26 |
| 1.6 Les deux catégories de connaissances de l'entreprise..... | 27 |
| 1.6.1 La connaissance explicite (codifiée) | 28 |
| 1.6.2 La connaissance tacite..... | 28 |
| Section 2 : l'économie fondée sur la connaissance. | 30 |
| 1. L'économie fondée sur la connaissance : quel phénomène ?..... | 30 |
| 2. Les principaux acteurs de l'économie fondée sur la connaissance : | 31 |
| 2.1. L'Etat :..... | 31 |
| 2.2. Les universités :..... | 32 |
| 2.3. Les entreprises :..... | 32 |
| 3. Les différentes approches et courants de l'économie fondée sur la connaissance : ⁰ ... | 32 |
| 3.1 Courant du capitalisme cognitif : | 32 |
| 3.1.1 L'émergence de la phase du capitalisme post-industriel :..... | 32 |
| 3.1.2 Un « système d'accumulation » portant sur la connaissance et la créativité : | 33 |
| 3.2 Le courant de l'économie de la connaissance : | 33 |
| 4. Emergence et développement des économies fondées sur la connaissance :..... | 34 |
| 4.1 Une tendance longue à l'accroissement du rôle économique du savoir :..... | 35 |
| 4.1.1 La montée du capital intangible : | 35 |
| 4.1.2 L'importance croissante de l'éducation | 36 |
| 4.1.3 Le rôle stratégique de la recherche et développement (R&D) et des brevets | 37 |
| 4.1.3.1 Le rôle stratégique de R&D | 37 |
| 4.1.3.2 Les dépôts de brevets : | 38 |
| 4.1.4 Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC):..... | 39 |
| 4.1.4.1 Que signifient les TIC ? | 39 |
| 4.1.4.2 L'investissement en TIC : | 39 |
| 4.1.4.3 L'usage des TIC dans les entreprises : | 40 |
| 5. L'impact de l'économie fondée sur la connaissance sur les pratiques du management de l'entreprise. | 40 |
| 5.1 Du management des ressources humaines au management des ressources humaines intensives en connaissances. | 40 |
| 5.2. Emergence de l'organisation du savoir : | 41 |
| 5.2.1. Les caractéristiques de l'organisation fondée sur le savoir :..... | 41 |
| 5.2.1.1 Perception du savoir comme ressource d'ordre stratégique :..... | 42 |
| 5.2.1.2 Mise en œuvre de processus de type projet pour l'organisation d'activités non récurrentes : | 42 |
| 5.2.1.3 La structure hiérarchique plate :..... | 43 |
| 5.2.1.4 Existence de processus de gestion des connaissances :..... | 43 |
| 5.2.1.5 Exploitation des informations internes et externes : | 44 |
| 5.2.1.6 L'utilisation des TIC au service de la valorisation du savoir :..... | 45 |
| 5.3. L'émergence du projet knowledge management. | 45 |
| 5.3.1 Les phases du projet knowledge management. | 46 |
| 5.3.1.1 La volonté stratégique. | 46 |
| 5.3.1.2 Le diagnostic des pratiques habituelles..... | 47 |
| 5.3.1.3 L'analyse des besoins..... | 47 |
| 5.3.1.4 L'organisation du système gestion des connaissances..... | 48 |
| 5.3.1.5 La mise en œuvre et la conduite du changement. | 48 |
| Section3 : La connaissance au cœur de la performance de l'entreprise..... | 50 |
| 1. La performance : cadrage théorique..... | 50 |
| 1.1 la performance : un simple vocabulaire : | 50 |

| | |
|--|----|
| 1.1.1 La polysémie de la performance : | 50 |
| 1.1.2 Les métaphores de la performance : | 51 |
| 1.1.2.1 La métaphore mécaniste : | 51 |
| 1.1.2.2 La métaphore sportive : | 51 |
| 1.2 Les origines du concept performance : | 52 |
| 2. La performance organisationnelle : | 52 |
| 2.1. La notion de performance organisationnelle : | 52 |
| 2.2 La performance organisationnelle : un modèle multicritère | 53 |
| 2.3 Historique du concept « performance organisationnelle » : | 54 |
| 2.3.1 La période 1957-1975 : | 54 |
| 2.3.2 La période 1975-1984 : | 54 |
| 2.3.3 La période 1985-1994 : | 54 |
| 2.3.4 Le concept de performance organisationnelle depuis 1995 : | 55 |
| 3. Les approches de la performance : | 56 |
| 3.1 L'approche économique : | 56 |
| 3.2 L'approche sociale : | 56 |
| 3.3 L'approche systémique : | 56 |
| 3.4 L'approche politique : | 57 |
| 4. L'appréciation de la performance : | 57 |
| 4.1 La notion d'efficacité : | 57 |
| 4.2 La notion d'efficience : | 58 |
| 4.3 La pertinence : | 58 |
| 5. Connaissance et performance : quelle relation ? | 59 |
| 5.1 La connaissance : un actif stratégique. | 59 |
| 5.1.1 La connaissance : un actif qui a de la valeur. | 60 |
| 5.1.2 La connaissance : un nouveau facteur de productivité : | 61 |
| 5.1.3 La connaissance: un facteur de pérennité de l'entreprise : | 61 |
| 5.1.4 La connaissance : une source d'avantage concurrentiel. | 62 |
| 5.2 L'approche basée sur les ressources : un cadre d'analyse de l'articulation connaissance-performance de l'entreprise. | 65 |
| 5.2.1 Aperçu de la notion des ressources : | 65 |
| 5.2.1.1 Genèse et définition de la notion de « ressource » : | 65 |
| 5.2.1.2 La classification des ressources : | 67 |
| 5.2.1.3 Les caractéristiques d'une ressource stratégique: | 69 |
| 5.2.2 Présentation de l'approche basées sur les ressources : | 70 |
| 5.2.2.1 Le courant RVB (ressource based View) : | 71 |
| 5.2.2.2 Knowledge based view (KBV) : | 71 |
| 5.2.2.3 Le courant compétence based-view : | 71 |
| 5.2.2.4 Le courant dynamique capabilities : | 71 |
| 5.2.3 La théorie basée sur les connaissances (KBV) et la performance : | 73 |
| Conclusion du chapitre I : | 75 |

Chapitre II :

Analyse théorique du phénomène de départ volontaire des Knowledge workers

| | |
|---|----|
| Introduction du chapitre II : | 77 |
| Section1 : La théorie du comportement planifié : un cadre théorique de départ volontaire des knowledge workers. | 78 |
| 1. Les knowledge workers. | 78 |
| 1.1 Knowledge Workers : une présentation élargie. | 78 |
| 1.1.1 Les travailleurs du savoir comme producteurs et utilisateurs du savoir dans un univers marchand. | 78 |

| | |
|--|----|
| L'auteur a souligné la place centrale qu'occupe naturellement le savoir du point de vue de son utilisation, de sa création, ou de sa diffusion, d'une part, ainsi que de son insertion dans l'univers marchand, d'autre part. | 78 |
| 1.1.1.1 Des personnes utilisant, créant et /ou diffusant du savoir en vue de son usage par des clients ou des usagers..... | 78 |
| 1.1.1.2. Des personnes et des firmes qui se situent et se déploient dans le cadre d'un univers marchand. | 79 |
| 1.1.2 Les travailleurs du savoir au regard de critères typologiques. | 79 |
| 1.1.2.1 Le critère typologique lié à la nature dominante de l'activité..... | 79 |
| 1.1.2.2 Du côté de l'INSEE, et de l'approche par les professions et catégories socioprofessionnelles : les «cadres et professions intellectuelles supérieures ». | 79 |
| 1.2 Les Knowledge Workers à travers la littérature:..... | 80 |
| 1.2.1. L'approche traditionnelle:..... | 80 |
| 1.2.1.1 Le concept "Knowledge Workers" dans les années 60-70 :..... | 80 |
| 1.2.1.2. Le concept «Knowledge Workers » durant les années 90 : | 81 |
| 1.2.2. L'approche récente :..... | 82 |
| 1.2.2.2 Les Knowledge Workers : l'approche par les catégories socioprofessionnelles : « les cadres et les professions intellectuelles supérieurs » (CPIS) : | 84 |
| 1.2.3 Notre approche pour la notion de knowledge workers | 84 |
| 1.3 Les travailleurs classiques et les knowledge workers. | 85 |
| 1.4. Le rôle du manager dans le travail d'équipe des knowledge workers. | 86 |
| 1.4.1 Transmettre la vision :..... | 86 |
| 1.4.2 Encourager le partage de connaissances. | 86 |
| 1.4.3 Favoriser le développement de compétences..... | 87 |
| 1.4.4 Apprécier et encourager différemment. | 87 |
| 1.5 La formation : une nécessité pour les knowledge workers. | 87 |
| 1.6 Le formateur et les knowledge workers. | 87 |
| 1.7 Les knowledge workers : nouveaux métiers | 88 |
| 1.7.1- Le CKO (chief knowledge officer). | 88 |
| 1.7.2 Le CKO entrepreneur. | 88 |
| 1.7.3- Un CKO consultant..... | 89 |
| 1.7.4 Un CKO technologue. | 89 |
| 1.7.5 Un CKO environnementaliste. | 89 |
| 1.7.6 Le knowledge manager. | 89 |
| 1.7.7 L'intermédiaireur (un broker)..... | 89 |
| 1.7.8 L'expert. | 90 |
| 2. Le départ volontaire des knowledge workers: cadre théorique..... | 90 |
| 2.1 La théorie du comportement planifié : concepts clés :..... | 91 |
| 2.1.1 L'attitude : | 91 |
| 2.1.2 L'intention comportementale : | 92 |
| 2.1.3 Le Comportement :..... | 92 |
| 2.2 La théorie de l'action raisonnée : | 93 |
| 2.3 Les limites de la théorie de l'action raisonnée : | 93 |
| 2.5 Articulation entre la théorie du comportement planifié et départ volontaire :..... | 95 |
| 2.5.1 Les composants de la théorie du comportement planifié appliqué au cas de départ volontaire des Knowledge Workers :..... | 96 |
| 2.5.1.1 L'attitude :..... | 96 |
| 2.5.2.2 Les normes subjectives : | 96 |
| 2.5.2.3 Le contrôle comportemental perçu :..... | 97 |
| Section2 : Analyse des modèles théoriques de départ volontaire. | 98 |

| | |
|--|-----|
| 1. Le départ des knowledge workers..... | 98 |
| 1.2 Les formes de départ des Knowledge wokers :..... | 98 |
| 1.2.1 Les départs naturels :..... | 99 |
| 1.2.2 Les départs volontaires :..... | 99 |
| Le départ volontaire signifie la décision d'un travailleur de connaissance de quitter son organisation, cette décision dépend de son « intention de quitter » qui constitue un antécédent très important de l'acte de départ volontaire..... | 99 |
| 1.2.3 Les départs facilités :..... | 99 |
| 1.2.4 Les départs provoqués :..... | 99 |
| 2. Présentation des modèles de départ volontaire :..... | 100 |
| 2.1 Le modèle de March et Simon (1958) :..... | 100 |
| 2.1.1 L'attraction ressentie de quitter l'organisation:..... | 100 |
| 2.1.2 La perception d'une facilité de changement:..... | 102 |
| 2.3 Le modèle de Mobley (1977)..... | 104 |
| 2.4 Le modèle de Streers et Mowday (1981)..... | 107 |
| 2.4.1 La relation entre les attentes et les valeurs liées au travail et les réponses effectives envers le travail..... | 108 |
| 2.4.2 La relation entre les réponses affectives au travail et l'intention de départ..... | 108 |
| 2.4.3 La relation entre l'intention de départ et de départ effectif..... | 108 |
| 2.5 Le modelé de Mc Farlane – Shore et Al (1990)..... | 108 |
| 2.6 Le modèle de départ volontaire de Hom et Coll. (1992)..... | 109 |
| 2.8 Le modèle de Lee et Michel (1994)..... | 112 |
| 3.1.9 Le modèle de départ volontaire de Vandenberghe (2008)..... | 113 |
| 3. Synthèse et discussion des modèles :..... | 115 |
| 3.1 Le modèle de March et Simon :..... | 115 |
| 3.2 Le modèle de Price :..... | 115 |
| 3.3 Le modèle de Mobley :..... | 115 |
| 3.4 Le modèle de Streers et Mowday :..... | 115 |
| 3.5 Le modèle de Mc Farlane -Shore et Al :..... | 116 |
| 3.6 Le modèle de Hom et Coll :..... | 116 |
| 3.7 Le modèle de Neveu :..... | 116 |
| 3.8 Le modèle de Lee et Michell :..... | 116 |
| 3.9 Le modèle de Vanderberghe :..... | 117 |
| 4. Les déterminants des départs volontaires :..... | 117 |
| 4.1. Les déterminants organisationnels :..... | 117 |
| 4.1.1. La taille de l'organisation :..... | 117 |
| 4.1.2. L'information disponible :..... | 117 |
| 4.1.3. Les politiques de rémunération :..... | 117 |
| 4.1.4 Les conditions de travail :..... | 118 |
| 4.2. Les déterminants individuels :..... | 118 |
| 4.2.1. La satisfaction au travail :..... | 118 |
| 4.2.2. L'implication :..... | 118 |
| 4.2.3. Les attentes et les valeurs :..... | 118 |
| 4.3. Les opportunités externes :..... | 119 |
| Conclusion chapitre II :..... | 120 |
| Chapitre III : | |
| Les facteurs déterminants de la décision de départ volontaire | |
| Introduction du chapitre 03 :..... | 122 |
| Section 01 : Satisfaction au travail..... | 123 |
| 1. Notion et composantes de la satisfaction au travail..... | 123 |
| 1.1 La notion de satisfaction au travail :..... | 123 |

| | |
|--|-----|
| 2. Les composantes de la satisfaction au travail : | 123 |
| 1.1.1. Satisfaction au travail, attitude, morale et opinion : un problème de terminologie : | 124 |
| 1.1.2. Evolution des définitions de la satisfaction au travail : | 124 |
| 2. La classification de la satisfaction au travail : | 126 |
| 2.1. La satisfaction intrinsèque : | 126 |
| 2.2. La satisfaction extrinsèque : | 126 |
| 3. Les paradigmes de la satisfaction : | 126 |
| 3.1. L'homofaber : l'activité objective comme source de satisfaction : | 126 |
| 3.2. L'homo economicus : la rétribution source de satisfaction : | 127 |
| 3.3. L'homo sociologicus : le rapport social comme source de satisfaction. | 127 |
| 3.4 Synthèse des trois paradigmes (homofaber, l'homo economicus et l'homo sociologicus) : | 127 |
| 4. Les théories de la satisfaction appliquée aux situations de travail | 128 |
| 4.1. La théorie des besoins : | 128 |
| 4.3. La théorie de l'enquête : | 129 |
| 4.4. La théorie de l'expectation, de l'instrumentalité et de la valeur (la théorie des attentes) : | 130 |
| 4.5. Discussion et synthèse des théories : | 130 |
| 5. Les indicateurs de la satisfaction au travail : | 131 |
| 6. Satisfaction au travail et motivation : Une clarification nécessaire : | 134 |
| 6.1 Définition du concept « motivation » : | 134 |
| 6.2 Les facteurs de motivation : | 135 |
| 6.2.1 La communication : | 136 |
| 6.2.2 La reconnaissance : | 136 |
| 6.2.3 Le maintien de l'esprit d'équipe : | 136 |
| 6.2.4 La rémunération : | 136 |
| 6.2.5 L'évolution de carrière : | 136 |
| 6.2 Satisfaction et motivation : Quelle relation ? | 136 |
| 7. Les conséquences de l'insatisfaction au travail : | 137 |
| Section 2 : L'implication organisationnelle | 140 |
| 1. La notion de l'implication | 140 |
| 1.2. Les signes extérieurs de l'implication | 140 |
| 1.3 Les sentiments du salarié impliqué : | 141 |
| 1.4. Les conditions de l'implication : | 141 |
| 1.4.1 La cohérence : | 141 |
| 1.4.2. La réciprocité..... | 142 |
| 1.4.3 L'appropriation : | 142 |
| 1.5. Les facettes de l'implication : | 143 |
| 1.5.1 L'implication dans le travail : | 143 |
| 1.5.1.1 L'approche affective de l'engagement : | 143 |
| 1.5.1.2 L'approche cognitive de l'engagement au travail. | 144 |
| 1.5.1.3 L'approche conative de l'engagement au travail : | 144 |
| 1.5.2 L'implication dans les valeurs du travail : | 144 |
| 1.5.3 L'implication dans la carrière : | 145 |
| 1.5.4 L'implication dans le métier : | 145 |
| 1.5.5 L'implication syndicale : | 145 |
| 2. L'implication organisationnelle: | 146 |
| 2.1 La notion de l'implication organisationnelle : | 146 |
| 2.2 La nature du concept d'implication organisationnelle : | 146 |
| 2.2.1 La perspective attitudinale : | 147 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.2 Perspective comportemental | 147 |
| 2.3 Les dimensions de l'implication organisationnelle : | 148 |
| 2.3.1 L'approche unidimensionnelle : | 148 |
| 2.3.1.1 L'approche affective : | 148 |
| 2.3.1.2 L'approche cognitive ou calculée : | 149 |
| 2.3.1.3. L'approche normative : | 149 |
| 2.3.1.3. L'approche multidimensionnelle: | 150 |
| 2.3.3 L'implication organisationnelle : un concept tridimensionnel | 152 |
| 2.3.2.1 Oreilly & Chatman (1986): | 153 |
| 2.3.3.2 Penley et Gould (1988): | 153 |
| 2.4 Les antécédents de l'implication organisationnelle : | 155 |
| 2.4.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle affective | 156 |
| 2.4.3 Les antécédents de l'implication organisationnelle normative. | 158 |
| Conclusion chapitre III : | 159 |

Chapitre IV :

Etats des lieux de la connaissance dans l'entreprise publique algérienne

| | |
|---|-----|
| Introduction au chapitre IV: | 161 |
| Section 1 : Historique et évolution de l'entreprise publique algérienne | 162 |
| Dans cette section, nous allons faire un aperçu historique sur l'émergence et l'évolution des entreprises publiques en Algérie dans le but d'étudier dans la section qui suit l'évolution de la place de la connaissance au sein de ces dernières. | |
| 1-Les entreprises publiques en Algérie : Rappel historique..... | 162 |
| 1. La naissance des entreprises publiques en Algérie | 162 |
| 1.1 L'héritage colonial | 162 |
| 1.2 Les premières formes de l'interventionnisme de l'Etat. | 163 |
| 1.2.1 Les conditions principales d'intervention de l'Etat..... | 163 |
| 1.2.2 La diversité des formes d'intervention de l'Etat. | 164 |
| 2. L'évolution des entreprises publiques en Algérie | 164 |
| 2.1 Les entreprises autogérées..... | 164 |
| 2.1.1 Les principaux textes de lois régissant l'autogestion | 165 |
| 2.1.2 Les difficultés de l'autogestion | 165 |
| 2.2 La réorganisation du secteur public : les sociétés nationales (1964-1969)..... | 166 |
| 2.2.1- Les conditions de création des sociétés nationales | 166 |
| 2.2.2 Les caractéristiques des sociétés nationales | 166 |
| 2.2.3 La gestion des sociétés nationales | 167 |
| 2.2.4 Les problèmes des sociétés nationales | 167 |
| 2.3 L'entreprise nationale 1970-1974 | 168 |
| 2.3.1 Les nouvelles structures | 168 |
| 2.3.2 Les objectifs de l'entreprise nationale..... | 169 |
| 2.4 L'entreprise socialiste (1974-1981) | 169 |
| 2.4.1 Les objectifs assignés à l'entreprise socialiste | 169 |
| 1.2.4.2 Les contraintes des entreprises socialistes | 170 |
| 3. Le processus de restructuration des entreprises publiques algériennes..... | 170 |
| 3.1 Les restructurations organiques (1981-1983)..... | 171 |
| 3.1.1 Les mécanismes des restructurations organiques..... | 171 |
| 3.1.2 Les résultats des restructurations organiques | 172 |
| 3.2 L'autonomie de gestion des entreprises publiques..... | 172 |
| 3.2.1 Les résultats de l'autonomie de gestion | 172 |
| 3.3 La mise en place des holdings et du dispositif banques-entreprises | 172 |
| 3.3.1 La mise en place de holding | 172 |
| 3.3.2 La mise en place du dispositif banques-entreprises | 173 |

| | |
|--|-----|
| 4. La restructuration des entreprises publiques locales | 173 |
| 5. La mise en application du processus de privatisation de certaines entreprises publiques algériennes..... | 173 |
| Section 2 : Les connaissances de l'entreprise publique algérienne dans l'ère de l'économie fondée sur la connaissance | 174 |
| 1. Etat des lieux de la connaissance dans les pays en voix de développement : | 174 |
| 2. L'économie de la connaissance en Algérie : | 175 |
| 2.1 Etat des lieux de l'éducation en Algérie: | 175 |
| 2.1.1 Enseignement primaire : | 176 |
| 2.1.2 Enseignement Moyen: | 177 |
| 2.1.3 Enseignement Secondaire: | 178 |
| 2.1.4 L'enseignement supérieur. | 178 |
| 2.2 Etat des lieux des TIC en Algérie..... | 179 |
| 2.2.1. Objectifs de l'Algérie en termes de TIC. | 180 |
| 2.2.1.1 Le projet e-Algérie. | 180 |
| 2.2.1.2 La création du CATICTA. | 180 |
| 2.2.1.3 Mise en œuvre de la 3G/4G : | 181 |
| 2.2.2 Etat des lieux du réseau de téléphone : | 181 |
| 2.2.2.1 La téléphonie mobile : | 181 |
| 2.2.2.2 La téléphonie fixe..... | 182 |
| 2.2.3 Etat des lieux de l'Internet : | 182 |
| 2.2.3 Service on line: | 183 |
| 2.2.4 Etats des lieux de la R&D et l'innovation : | 183 |
| 2.2.4.1. La recherche scientifique : | 183 |
| 2.2.4.2 L'innovation en Algérie : quelle place au niveau mondial ?..... | 186 |
| 3. La place de l'Algérie dans l'économie fondée sur la connaissance..... | 188 |
| 4. Etat des lieux de la connaissance dans l'entreprise publique algérienne. | 188 |
| 4.1 L'évolution de la place de connaissances au sein des entreprises publiques algériennes : | 188 |
| 4.1.1 La connaissances au début de l'émergence des entreprises publiques en Algérie : | 188 |
| 4.1.2 La connaissances dans l'entreprise autogérée : | 189 |
| 4.1.3 La connaissances dans la société nationale : | 189 |
| 4.1.4 La connaissances dans l'entreprise nationale: | 189 |
| 4.1.5 La connaissances dans l'entreprise socialiste : | 189 |
| 4.1.6 La connaissances durant le processus de restructuration des entreprises : ... | 190 |
| 4.1.7 La connaissance dans l'entreprise publique algérienne durant la période actuelle : | 190 |
| 4.2 La déperdition des connaissances dans l'entreprise publique algérienne. | 190 |
| 4.2.1 Départs en retraite des knowledge workers : | 191 |
| 4.2.2 Départ volontaire : | 191 |
| Le départ volontaire des knowledge workers dans l'entreprise publique algérienne peut prendre trois formes à savoir : départ vers le secteur privé, départ à l'entrepreneuriat et fuite des cerveaux. | 191 |
| 4.2.2.1 Départ vers le secteur privé..... | 191 |
| 4.2.2.2 Départ à l'entrepreneuriat..... | 191 |
| 4.2.2.3 La fuite des cerveaux..... | 191 |
| Conclusion du chapitre : | 193 |

Chapitre V :
Etude empirique du phénomène de déperdition des connaissances au sein de l'entreprise publique algérienne.

| | |
|---|-----|
| Introduction du chapitre V : | 195 |
| Section 1 : Démarche épistémologique et méthodologique de la recherche..... | 196 |
| 1. Cadre épistémologique:..... | 196 |
| 1.1 Notions d'épistémologie : | 197 |
| 1.1.1 Origine du terme épistémologie : | 197 |
| 1.1.2 Qu'est-ce que l'épistémologie ?..... | 197 |
| 1.1.3 Les modes de raisonnement : | 198 |
| 1.2 Les paradigmes épistémologiques :..... | 198 |
| 1.2.1 Le positivisme : | 199 |
| 1.2.1.1 Le positivisme logique : | 200 |
| 1.2.1.2 Le post-positivisme : | 200 |
| 1.2.2 Le constructivisme : | 201 |
| 1.2.2.1 Le constructivisme programmatique : | 202 |
| 1.2.2.2 Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln :..... | 202 |
| 1.2.3 L'interprétatisme : | 202 |
| 2. Méthodologie de recherche : | 204 |
| 2.1 Une posture méthodologique déductive : | 205 |
| 2.2 Une approche méthodologique quantitative : | 205 |
| 2.3 Présentation de la démarche méthodologique : | 206 |
| 2.4. Population et échantillon de l'étude : | 206 |
| 2.4.1. La population à l'étude : | 206 |
| 2.4.2. Méthode d'échantillonnage : | 208 |
| 3. Présentation des instruments de mesure : | 208 |
| 3.1 Mesure de la satisfaction au travail : | 209 |
| 3.1.1 Minesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) : | 209 |
| 3.2. Mesure de l'implication organisationnelle : | 211 |
| 3.3. Mesure de l'intention de quitter : | 214 |
| 4. La collecte des données : | 215 |
| 4.1. L'étape de préparation : | 215 |
| 4.2 L'étape de passation au questionnaire : | 216 |
| 4.3 L'étape de l'approbation de questionnaire : | 216 |
| 2.3 Quelques rappels : | 216 |
| 2.3.1 Rappel de notre problématique : | 216 |
| 2.3.2 Rappel de nos hypothèses : | 216 |
| 2.4 Les différentes sources d'information : | 218 |
| 3.1 La construction du questionnaire : | 219 |
| 5. Présentation de notre terrain de recherche : | 220 |
| 5.1 Présentation de l'entreprise SONELGAZ..... | 220 |
| 5.2 Présentation de l'entreprise ENIEM | 221 |
| Section 2 : Analyse statistique des données | 222 |
| 1. L'Analyse statistique de base : | 222 |
| 1.1 L'analyse statistique descriptive : | 222 |
| 1.1.1 Présentation des réponses de l'enquête : | 222 |
| 1.1.1.1 Cas de l'entreprise SONELGAZ : | 222 |
| 1.1.1.2. Cas de l'entreprise ENIEM : | 223 |
| 1.1.2. Répartition des cadres par le genre : | 223 |
| 1.1.2.2. Répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon le genre: | 224 |
| 1.1.3. La répartition des échantillons selon l'âge: | 225 |

| | |
|--|-----|
| 1.1.3.1 La répartition des cadres selon l'âge dans l'entreprise SONELGAZ. ... | 225 |
| 1.1.3.2 La répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'âge | 226 |
| 1.1.4. La répartition des cadres selon L'ancienneté : | 227 |
| 1.1.4.1 La répartition des cadres de l'entreprise SONELGAZ selon l'ancienneté. | 227 |
| 1.1.4.2 La répartition des cadres de l'entreprise ENIEM selon l'ancienneté.... | 228 |
| 1.2. Analyse de fiabilité : | 228 |
| 1.2.1 La fiabilité des mesures du premier axe : la satisfaction intrinsèque..... | 229 |
| 1.2.2 La fiabilité des mesures du deuxième axe : la satisfaction extrinsèque..... | 230 |
| 1.2.3 La fiabilité des mesures du troisième axe : l'implication affective..... | 231 |
| 1.2.6 La fiabilité des mesures du sixième axe : l'intention de quitter..... | 234 |
| 1.3. Evaluation du degré de la satisfaction au travail et de l'implication organisationnelle au sein des deux entreprises SONELGAZ et ENIEM. | 236 |
| 1.3.1 Evaluation du degré de la satisfaction intrinsèque. | 236 |
| 1.2.3 Evaluation du degré de la satisfaction extrinsèque. | 237 |
| 1.3.4 Evaluation du degré de l'implication calculée. | 240 |
| 1.3.6 Evaluation du degré de l'intention de quitter. | 242 |
| 1.1. Le test de corrélation entre les variables : | 243 |
| 2. Vérification des hypothèses : | 245 |
| 2.1. La satisfaction au travail et l'intention de quitter..... | 246 |
| 2.1.1 La satisfaction intrinsèque et l'intention de quitter : | 247 |
| 2.1.2. La satisfaction extrinsèque et l'intention de départ volontaire : | 247 |
| 2.2.3 L'implication normative et intention de quitter : | 249 |
| 2.3 Le modèle globale de notre recherche : | 250 |
| 3.1. L'influence de la satisfaction sur l'intention de départ volontaire : | 250 |
| 3.2. L'influence de l'implication organisationnelle sur l'intention de départ volontaire :..... | 251 |
| Conclusion du chapitre : | 252 |
| Conclusion générale | 253 |
| Bibliographie | 260 |
| Liste des tableaux | 271 |
| Liste des graphes | 274 |
| Liste des figures | 275 |
| Annexes | 276 |
| Table des matières | 298 |

Résumé

Au sein d'une économie désormais basée sur la dématérialisation des échanges où la connaissance constitue un levier stratégique, un capital économique, un facteur de stabilité et un avantage concurrentiel décisif pour l'entreprise, plusieurs entreprises publiques algériennes se sont trouvées aujourd'hui devant le phénomène de déperdition de leurs connaissances et l'incapacité de sauvegarder leurs knowledge workers. Dans cette thèse, nous avons choisi de traiter ce phénomène à travers le départ volontaire des détenteurs de connaissances tacites (knowledge workers) qui entraîne des conséquences néfastes pour l'entreprise surtout dans le contexte où la connaissance joue un rôle primordial dans la performance et la pérennité de l'entreprise et dans la croissance économique.

L'objectif de cette étude est de cadrer la thématique de déperdition des connaissances de l'entreprise et de montrer et d'expliquer les facteurs qui sont à l'origine de la naissance de l'intention de départ volontaire chez les travailleurs du savoir sur le terrain de l'entreprise publique algérienne en s'appuyant sur le cas de l'entreprise SONELGAZ et ENIEM.

Mots clés : Connaissance, économie de la connaissance, intention de quitter, satisfaction au travail, implication organisationnelle.

Abstract

In an economy now based on the dematerialization of exchanges where knowledge constitutes a strategic lever, economic capital, a factor of stability and a decisive competitive advantage for the company, several Algerian public companies have found themselves today in front of the phenomenon of loss of their knowledge and the inability to safeguard their knowledge workers. In this thesis, we have chosen to deal with this phenomenon through the voluntary departure of tacit knowledge holders (knowledge workers) which has harmful consequences for the company, especially in the context where knowledge plays a key role in performance and sustainability of the company and in economic growth.

The objective of this study is to frame the thematic of loss of knowledge of the company and to assemble and explain the factors which are at the origin of the intention of the voluntary departure in knowledge workers on the field of the Algerian public companies based on the cases of the SONELGAZ and ENIEM companies.

Key words: Knowledge, knowledge economy, intention to leave, job satisfaction, organizational implication