

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



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DE SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT : SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
EN VUE DE L'OBTENTION DE DIPLOME DE MAGISTER
EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME

**La démarche Knowledge Management au
sein de l'entreprise algérienne
Cas : Cosider**

Présenté par :

M^{elle} HAROUZ Samira

Dirigé par :

Mme. MATMAR Dalila

Mémoire soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : Mr. AMOKRANE Abdelaziz, Professeur, UMMTO.

Rapporteur : Mme. MATMAR Dalila, Maître de Conférences/A, UMMTO.

Examineurs : Mr. DERGHOUM Mahfoud, Maître de Conférences/A, ESC,
Koléa.

Mr. SALMI Madjid, Maître de Conférences/A, UMMTO.

Année universitaire 2016| 2017

Sommaire

Remerciements	I
Dédicaces	II
Liste des abréviations	III
Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances	5
Section 1 : Le cadrage théorique de la gestion des connaissances	6
Section 2 : La gestion des connaissances	21
Section 3 : La gestion des connaissances et l'intelligence économique	51
Chapitre II : Le knowledge management	66
Section 1 : Introduction au Knowledge management	67
Section 2 : Les outils de knowledge management	88
Section 3 : Le knowledge management au service d'un projet	103
Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider canalisations	123
Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider.....	124
Section 2 : La gestion des connaissances au sein de Cosider canalisations	141
Section 3 : La démarche KM au sein de l'entreprise Cosider canalisations.....	166
Conclusion générale	182
Bibliographie	186
Liste des figures	191
Liste des tableaux	192
Annexes	194
Table des matières	225

Remerciement

Je remercie le dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il m'a gratifié.

Aussi le présent mémoire n'aurait vu le jour sans l'aide bienveillante, la compréhension et le dévouement d'un certain nombre de personnes en l'occurrence mes chers parents, mes frères et sœurs à mes amis (es) proches qui n'ont jamais cessé de m'encourager.

Je tiens à remercier Mme MATMAR Dalila, directrice de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de mes sollicitations que j'ai pu mener à bien ce travail, qu'elle trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Ensuite à Madame et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Je souhaite aussi à remercier vivement tous les responsables et dirigeants du groupe Cosider, particulièrement Mm TOUMI Anissa au sein de la filiale Cosider canalisations, Mr TOUADI Ahmed et Mr OUCHENE Mohand au sien de la direction du groupe qui ont accepté de répondre à mes questions et de me permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Je dédie ce modeste travail à ...

Ma famille ;

Mes amis (es).

Liste des abréviations

BTPH	Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique
CKO	Chief Knowledge Officer
ERP	Enterprise Resource Planning
GED	Gestion Electronique Documentaire
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IE	Intelligence Economique
ISO	International Standards Organisation
KBV	Knowledge Based View
KM	Knowledge Management
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
OST	Organisation Scientifique du Travail
RBV	Resource Based View
SNS	Société Nationale de Sidérurgie
SPA	Société Par Actions

Introduction Générale

L'entreprise, sa structure et sa gestion, les pratiques managériales et l'environnement dans lequel elle s'inscrit, se transforment. Les changements économiques, technologiques et sociaux ainsi que l'avènement d'un environnement, mondialisé, concurrentiel et en mutation permanente ne cessent de faire évoluer les entreprises. En même temps, les sciences de gestion proposent de nouvelles perspectives, théories et concepts et opèrent un changement incrémental de la conception de l'organisation.

En effet, impulsée par Penrose dès 1959, l'approche basée sur les ressources fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis une vingtaine d'années. Cette constatation ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle s'inscrit : une société dite des connaissances. La connaissance, les compétences, les ressources et l'apprentissage deviennent les éléments fondateurs de l'efficacité de l'entreprise.

L'entreprise devient un « portefeuille de compétences » (Hamel et Prahalad 1990) dont la pérennité est assurée par la combinaison de ressources rares et inimitables. Cette perspective suppose que la capacité d'apprentissage d'une organisation dépend directement de ses ressources matérielles et immatérielles : connaissances et compétences. L'articulation et la combinaison des ressources, notamment immatérielles puisque non imitables, seraient la source d'apprentissage et d'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Cette position constitue une alternative aux théories classiques de la firme : l'organisation existe parce qu'elle permet la combinaison de ressources, de capital humain de façon plus efficace que le marché. La société est alors fondée sur les connaissances et les savoirs qu'elle détient. L'avènement de cette société dite « des savoirs » confère une valeur stratégique aux connaissances et compétences des entreprises.

Désormais, au sein de cette économie basée sur la dématérialisation des échanges, le knowledge management a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion de l'organisation, il s'est constitué petit à petit pour devenir une discipline ayant sa problématique propre, ses méthodes et ses outils. Le Knowledge Management est « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et des savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation avec, pour enjeux, la performance collective et sa pérennité »¹.

¹Yvon PESQUEUX, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004, P 29.

Il recouvre l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les différents membres d'une organisation. Cette discipline concerne non seulement les connaissances explicites que l'on retrouve aisément dans les documents, mais aussi et surtout les connaissances dites tacites qui ne sont autres que le savoir et le savoir-faire mémorisé par les employés des entreprises.

Nombreux sont désormais les managers qui reconnaissent la valorisation des connaissances comme une source de richesse pour l'entreprise tel que Peter DRUCKER (1992) : « La création de richesse repose sur un facteur spécifiquement humain : la connaissance. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches que nous savons déjà faire, nous appelons cela productivité. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches nouvelles ou différentes, nous appelons cela innovation. »²

A cet égard la valorisation des connaissances, du savoir et du savoir-faire était au centre des préoccupations des entreprises. Cela apparaît dans leurs adoptions d'une démarche KM qui répond à leurs besoins et leurs attentes. Cette dernière dépend des facteurs qui sont à l'origine de cette décision. Parmi les facteurs majeurs de l'adoption d'une démarche KM par les entreprises, figure la lutte contre les problèmes opérationnels résultant de la perte du savoir et du savoir-faire, c'est le cas des réductions d'effectifs et des départs en retraite des employés qui sont porteurs de connaissances et qui quittent leurs postes avant même d'avoir transmis le savoir et le savoir-faire accumulés et qu'ils sont souvent seuls à détenir. C'est le cas aussi des employés qui quittent leur entreprise pour aller offrir leur compétences à une autre et emportent avec eux toutes les connaissances acquises, mais non consignées par écrit ou partagées avec leur collègues.

L'Algérie est un pays en voie de développement et la pratique du KM est récente mais cela n'a pas empêché son émergence au sein des entreprises algériennes, cependant rares sont les entreprises qui en adoptent. L'existence du phénomène de mode parmi les facteurs qui sont à l'origine de l'adoption des entreprises de leurs démarches KM, nous a poussés à analyser au sein des entreprises algériennes, plus précisément dans l'entreprise publique, la démarche knowledge management, dans le but de chercher une réponse à la problématique suivante :

Est-il possible d'adopter un management orienté vers la connaissance au niveau d'une entreprise publique algérienne ?

²Laurent VEYBEL, Patrick PRIEUR, « Le knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance », Éditions d'Organisation, 2003, P 3.

Afin de fournir des réponses à la problématique soulevée, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La culture de partage des connaissances est indispensable à la mise en place d'une démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne.
- **Hypothèse 2** : Le refus de partage du savoir détenue par une minorité d'employés constitue le principal frein dans le cadre d'une démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne.

La connaissance commence à avoir sa place dans la littérature algérienne. En effet, l'intérêt de notre recherche semble être double. D'une part, il permet de lever l'ambiguïté de ce thème, autrement dit, il permet d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité important qui est encore voilé chez la plupart des individus. D'autre part, cette étude permet aux dirigeants de grandes entreprises de comprendre l'intérêt du KM pour le futur de leurs organisations en leur offrant un modèle d'une démarche KM qui sera un point de départ pour leur recherche d'une démarche KM qui leur convient.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons opté pour une étude qualitative qui a suivi une méthodologie de recherche basée sur les étapes suivantes :

- La première consiste en une recherche bibliographique et une étude documentaire qui nous ont permis de cerner la littérature relative au knowledge management ;
- La deuxième est consacrée pour l'analyse des documents de l'entreprise Cosider canalisations qui nous ont servi à mener notre enquête sur le terrain par la réalisation des entretiens semi-directifs avec les responsables ;
- La troisième a pour but l'analyse des données et l'interprétation des résultats afin de présenter les forces et les faiblesses de l'entreprise, ainsi que les insuffisances pour l'adoption du KM et les perspectives proposées.

Pour pouvoir apporter des réponses à notre question de recherche, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous allons essayer de cadrer notre problématique en utilisant un cadre conceptuel à travers une approche théorique. Puis dans le deuxième chapitre, nous allons présenter le contexte d'émergence et d'évolution du knowledge management, ses outils ainsi que les principes de pilotage d'un projet KM.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons notre méthodologie de recherche suivie de la présentation de notre terrain de recherche, puis nous allons essayer de présenter la réalité de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise Cosider groupe à travers la vérification de quelques déterminants. Enfin, l'étude des facteurs qui favorise l'adoption d'une démarche KM au sein de cette entreprise.

Chapitre I

Cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances

Introduction

La gestion des connaissances devient depuis quelques années une préoccupation industrielle majeure, que ce soit pour faire face à des pertes de connaissances suite aux départs de personnes, ou pour que les entreprises utilisent mieux les connaissances qu'elles possèdent, ou pour faire face aux nouvelles exigences d'une économie mondialisée, ou encore pour acquérir un nouvel avantage concurrentiel.

Dans ce chapitre, nous proposerons en premier lieu une revue de la littérature que nous avons choisie pour expliquer notre problématique, puis dans un second lieu, nous présenterons les points essentiels de la gestion des connaissances, et enfin, en dernier lieu, nous présenterons l'articulation possible entre les deux démarches : l'intelligence économique et le knowledge management, ainsi que les éléments fondamentaux nécessaires à cette dernière (démarche KM).

Section 1 : Le cadrage théorique de la gestion des connaissances

Notre problématique contourne la manière, à travers laquelle les entreprises publiques algériennes appliquent la démarche KM, ainsi que les facteurs qui sont à l'origine de l'adoption de cette démarche. De ce fait les fondements théoriques qui structurent notre recherche se base sur la théorie des ressources, ou « Ressource based view ».

1. L'approche fondée sur les ressources (RBV).

L'approche fondée sur les ressources consiste à définir la firme comme un portefeuille de ressources ou un ensemble d'actifs élémentaires déterminant les aptitudes organisationnelles.

1.1. Aperçu sur la notion de ressources

Les ressources, de manière générale, sont des actifs possédés de façon permanente ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie¹.

1.1.1. Genèse de la notion de ressource

Les ressources sont un actif de base intervenant dans le processus global de production de biens ou de services d'une entreprise. Elles constituent l'unité de base qui détermine l'ensemble de l'activité de l'entreprise. Elles sont définies par Jean-Luc Arrégle comme « des actifs spécifiques à l'entreprise. Il n'existe pas de marchés sur lesquels ces ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles, et sont créées à partir d'inputs qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation »².

Les ressources découlent de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise. A l'origine, c'est la volonté de réfléchir autrement à la cohérence du développement de l'entreprise qui conduit les auteurs à s'intéresser aux ressources. Penrose (1959), puis Rubin (1973) cherchent à comprendre comment les entreprises déterminent leur choix d'activités, en fonction des ressources dont elles disposent.

Rubin s'est basé sur les idées et les travaux de Penrose, il tente 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. Cette ressource est constituée d'individus et d'actifs qu'elle utilise.

¹ Olivier Torrès-Blay, « économie d'entreprise », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2004, P231.

² Jean-Luc ARREGLE, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », RFG, N°108, Mars-Avril 1996, p 25-36.

Au début des années quatre-vingt, cette approche s'est renouvelée à travers les travaux de Wernerfelt qui a repris l'idée de Penrose, en précisant que, « pour l'entreprise, les ressources et les produits constituent, les deux faces d'une même pièce. Chaque produit nécessite l'utilisation de plusieurs ressources, et chaque ressource peut être utilisée pour plusieurs produits ». Il entend par ressource « tout ce qui peut être considéré comme une force ou une faiblesse d'une entreprise donnée »³.

Au cours des années quatre-vingt-dix, les auteurs ont étendu la notion de ressources à l'ensemble de la démarche stratégique, pour comprendre l'ensemble des mécanismes de développement à partir d'un portefeuille de ressources. Parmi ces auteurs, Collis (1991) cherche à identifier les apports de l'analyse fondée sur les ressources à la compréhension de la concurrence ; son analyse dépasse la vision de la firme comme un couple produits-marchés pour aboutir à une vision de la firme comme un ensemble d'actifs tangibles ou intangibles, acquis sur le marché ou développés.

1.1.2. 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.

1.1.2.1. 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 : localisation, taille, sophistication et flexibilité des usines, réserves minières et forestières, équipements de transport, de transformation ou de communication, ou immeubles de bureaux spécialisés.

Les ressources financières sont très vite identifiées par les banquiers, comptables et financiers : taille des fonds propres et réserves, capacité d'emprunter sur le long ou le moyen terme ou sujettes à appréciation comme les prévisions de marges brutes d'autofinancement pour les années futures.⁴

1.1.2.2. 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 »⁵.

³Emmanuel METAIS, « stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique », édition Economica, paris, 2004, P33.

⁴ Michel GHERTMAN, « Stratégie de l'entreprise : théorie et actions », édition Economica, Paris, 2004, P 95.

⁵ Emmanuel METAIS, Op cit, P35.

Selon Emmanuel MATAIS ⁶, 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 :

- 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 (les systèmes d'information, les normes ISO, les procédures, les mécanismes de coordination⁷...);
- Les ressources intangibles « marginales » ou « frontières », issues des biens entre l'entreprise et son environnement, telles que la fidélité du consommateur, le facteur travail, la confiance publique, les savoirs issus 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° 1 : Classification générale des ressources

Ressources tangibles	Ressources intangibles	
	Organisationnelles	Marginales ou frontières
Installations, machines Hommes Capital financier et comptable Brevets, licences, contrats	Savoir organisationnel Technologique Managérial Systèmes d'information Process	Clients : réputation, image Fournisseurs Réseaux

Source : Emmanuel METAIS, « stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique », édition Economica, paris, 2004, p 37.

1.1.3. Les caractéristiques des ressources

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

1.1.3.1 Valeur et rareté

La valeur et la 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.

⁶Emmanuel METAIS, Op cit, P35.

⁷ Olivier Torrès-Blay, « économie d'entreprise », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2004, P232.

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 de firmes ou une seule.

1.1.3.2 Imitabilité imparfaite

Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney⁸ appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, les dirigeants de l'entreprise et les concurrents savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capables d'expliquer exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.

1.1.3.3. La non substituabilité

Pour conserver sa valeur, la ressource ne doit pas avoir de substitues aisément accessibles. Cette condition conduit à l'existence et au maintien d'un avantage concurrentiel. La substituabilité d'une ressource constitue une menace pour la position concurrentielle d'une entreprise. En effet, l'imitabilité faible ne suffit pas, car il est possible de remplacer une ressource par une autre, différente, mais remplissant des fonctions analogues. La substitution consiste à imiter un positionnement concurrentiel avec des ressources différentes. Elle constitue donc une forme intermédiaire entre l'imitation et la création⁹.

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.

1.2. Présentation de l'approche fondée sur les ressources

L'approche fondée sur les ressources 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.

⁸Colette Depeyre, "Retour sur la théorie des ressources", Le Libellio d'Aegis, n° 1, novembre 2005, P 9-14.

⁹ Emmanuel METAIS, Op cit, p79.

1.2.1. La formulation de la théorie par Wernerfelt

En s'intéressant à la diversification des entreprises, Penrose avait noté le rôle des ressources propres aux firmes dans le phénomène. L'idée que les ressources doivent faire l'objet d'une théorie réapparaît au début des années 80, en partie en réponse au livre de Michael Porter de 1980.

Dans son article de 1984, Wernerfelt met en avant un facteur de performance durable qui se trouve au sein même de la firme et a donc recours à la notion de ressource : chaque firme s'efforce de créer et de développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant sur ses concurrentes.¹⁰

Cet avantage tient soit aux propriétés des ressources elles-mêmes, soit à la capacité de la firme à acquérir ces ressources en rendant difficile aux concurrentes cette acquisition (Wernerfelt avance la notion de barrière de ressource qu'il rapproche et distingue à la fois des barrières traditionnelles à l'entrée). Les fusions et acquisitions peuvent être le moyen d'acquérir des ressources par paquets sur un marché qui reste imparfait.

Wernerfelt est le premier qui a utilisé le terme « ressource based- view » dans un article séminal paru au *Strategic Management Journal*. C'est autour de cet article que « RBV » s'est formée, par la suite, plusieurs courants se sont succédé pour élargir l'approche fondée sur les ressources à d'autres domaines.

1.2.2. Les développements de la théorie

Barney, en 1991, reprend le développement de la théorie là où Wernerfelt l'avait laissé. Il précise tout d'abord que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique et le personnel sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles.

En effet, Barney fait un constat qui s'oppose à deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique¹¹ : d'une part les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et connaissent des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources ; d'autre part cette diversité des performances peut être durable, persistante, du fait de la faible

¹⁰Colette Depeyre, « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, novembre 2005, P 9-14.

¹¹Colette Depeyre, *Op cit*, P 9-14.

mobilité des ressources. Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant (persistant en termes d'équilibre, celui-ci pouvant toujours être rompu par un choc exogène).

Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource : la ressource doit être créatrice de valeur, rare, difficilement imitable et non substituable. Par cette typologie des critères de ressource, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle.

Makadok (2001)¹² va poursuivre dans cette voie en introduisant une distinction entre deux étapes: la sélection et l'exploitation des ressources. Au cours du processus de sélection, la première étape, les dirigeants d'entreprise repèrent les ressources disponibles et sous-évaluées par le marché, tout en s'efforçant d'éviter les mauvaises ressources.

La seconde étape consiste à déployer les ressources pour en faire des capacités dynamiques qui optimisent la mobilisation combinée des ressources. Ce sont ces capacités qui sont spécifiques aux firmes dans leur dimension organisationnelle et qui sont donc difficilement transférables et imitables (ici intervient la théorie des capacités dynamiques).

A ce stade de développement, la théorie des ressources stipule donc que, sous certaines conditions, les ressources peuvent contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel persistant et qu'une gestion sur le long terme des capacités peut permettre d'optimiser l'exploitation et le développement des ressources.

1.2.3. Les principaux courants de l'approche par les ressources

Cette approche regroupe principalement la « Resource Based View » (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986), la « théorie des compétences centrales » (Hamel et Prahalad, 1990), « la théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shuen, 1997), « l'école évolutionniste » (Nelson et Winter, 1982)¹³, ou encore, la « théorie de la connaissance », également connue sous l'appellation anglophone de « *Knowledge Based View* » (Grant, 1996, Conner et Prahalad, 1996), qui s'est développé ces dernières années et qui a un apport direct avec notre thématique.

¹² Colette Depeyre, Op cit, P 9-14.

¹³ Gérard KOENIG, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », édition Economica, Paris, 1999, P 203.

1.2.3.1. Le courant RBV :

Ce courant est considéré comme la RBV pure¹⁴. Ses auteurs s'intéressent aux ressources en général et ne font pas de distinction 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. Ce courant est façonné suivant deux perspectives complémentaires : une perspective économique qui se concentre sur une théorie économique de l'entreprise en proposant un cadre de réflexion, une perspective analytique qui consiste à analyser les ressources et leurs caractéristiques.

1.2.3.2. Le courant knowledge-based view :

Ce courant a connu un développement important ces dernières années. Ses 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 et de capitalisation des connaissances par les acteurs de l'organisation. Cette dernière est considérée comme une collectivité apprenante.

1.2.3.3. Le courant compétence based-view :

Il se focalise sur le management stratégique des compétences. Pour Hamel et Prahalad 1990, « sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance aux produits de demain ».

1.2.3.4. Le courant des capacités dynamiques :

Ce courant est très proche du précédent. En effet, comme le courant compétence based-view, le courant des capacités dynamiques¹⁵ se focalise sur les ressources et les compétences et leur évolution en fonction de l'environnement. C'est 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. Cette capacité d'adaptation correspond aux capacités dynamiques de l'organisation. Cette approche met en avant les rentes de type

¹⁴Ibrahima 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.

¹⁵Ibrahima Fall, Op cit, P 36.

schumpetérien provenant de l'innovation et de la création des compétences difficilement imitables.

Le tableau suivant compare sur plusieurs dimensions l'ensemble des courants qui s'inscrivent dans l'approche par les ressources selon KOENIG¹⁶ :

Tableau n° 2 : Les principaux courants de l'approche par les ressources

	RBV	CBC CD	EE
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel		Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle		Populations de firmes
Type de ressources	Tous types de ressources	Principalement les ressources intangibles	
Perspective	Statique	Dynamique	
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête de rentes ricardiennes	Attentive aux rentes schumpétériennes	
Rôle du management	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et il se soucie d'éviter l'imitation	Le bon dirigeant pousse son entreprise à s'imiter elle-même, avant que les autres ne le fassent	

Source : Gérard KOENIG, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle », édition Economica, Paris, 1999, P 203.

1.3. L'approche fondée sur les ressources et la gestion de connaissance

Dans une économie du 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 pertinence¹⁷.

¹⁶**RBV** : Resource Based View, **CBC**: La théorie des compétences centrales, **CD**:La théorie des capacités dynamiques, **EE** : L'école évolutionniste.

¹⁷Emmanuel METAIS, Op cit, P 8-9.

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.

2. Le courant du Knowledge-Based View (KBV)

L'approche RBV a connu un grand développement au cours des années 1980 et 1990 par l'émergence d'un nouveau courant : le Knowledge-Based View (KBV) qui 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 et de capitalisation des acteurs de l'organisation.

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.

2.1. Origines et développement du KBV

Traditionnellement, la connaissance était modelée comme un construit non-ambigu, réductible et facilement transférable tandis que l'acte de connaître était associé au traitement de l'information, du fait que « la connaissance organisationnelle est une matière première durable qui peut être stockée »¹⁸. La connaissance était surtout ancrée dans les bases de données et leur accès émergeait des systèmes d'information qui jouaient le rôle central dans la gestion de la connaissance.

Cependant, une nouvelle vision de la connaissance est née à partir de la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites. La connaissance tacite est liée à l'individu étant difficile ou presque impossible de l'articuler.

¹⁸Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « management de la connaissance », éd Economica, paris, 2006, P 29.

Selon Kogut et Zander¹⁹, les firmes sont 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 volontairement.

Grant²⁰, 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 durable. Seulement par l'observation et l'acte de faire on pourra apprendre ce type de connaissance tacite.

A la mesure que la connaissance est explorée, mise en œuvre et socialement justifiée²¹, elle sera codifiée (devenant plus explicite) étant à la suite convertie en messages qui peuvent être traités comme informations et faire l'objet de diffusion. Le processus de codification de la connaissance demande le développement de modèles mentaux et l'existence d'un langage dans lequel la connaissance peut être articulée. En outre, une fois que la codification implique une transformation dans l'organisation de la connaissance, il s'agit toujours d'un processus de création qui ne remplit pas intégralement la connaissance tacite additionnelle sur laquelle il est basé.

Cette perspective identifie la connaissance tacite comme la ressource stratégique la plus importante des entreprises étant donné qu'elle est difficile à imiter et relativement immobile pouvant devenir la base d'un avantage compétitif soutenable. En effet, Nonaka et Takeuchi 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 ».²²

La connaissance est vraiment considérée comme socialement construite et la création de sens apparaît comme le résultat d'interactions sociales continues et basées sur des pratiques de travail et selon la spécificité d'un contexte social et culturel. Au lieu d'une représentation cognitive de la réalité, la connaissance est une activité créatrice de construction de la réalité. Par

¹⁹ Jorge M. Vieira JORDÃO, «le knowledge-based view a l'épreuve des faits:l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance », thèse de Doctorat, ECOLE DOCTORALE « ARTS ET METIERS », septembre 2010, P 32.

²⁰ Jorge M. Vieira JORDÃO, Op cit, P 33

²¹ Idem.

²² I. Nonaka, H. Takeuchi, « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », édition de Boeck université, Paris, 1997, P 37.

conséquent, la vérité doit être considérée plutôt un objectif du processus de création de connaissance qu'une caractéristique absolue de la connaissance²³.

2.2. L'apprentissage organisationnel comme un des fondements du KBV

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme le processus selon lequel de nouvelles informations sont incorporées dans le comportement des agents, changeant leur comportement et amenant à meilleurs résultats.

Au début, le point focal de la théorie de l'apprentissage était centré dans les individus en utilisant le mécanisme stimulus-réponse. Mais, plus récemment, il y a eu une conceptualisation au niveau organisationnel envisageant l'apprentissage comme un processus clé dans l'adaptation des organisations à leur contexte²⁴.

Toutefois, les travaux de Argyris et Schön²⁵, dans leur ouvrage de référence en matière d'apprentissage organisationnel, reposent sur une position scientifique très précise : la « recherche-intervention » en provenance des travaux de K. Lewin (1952) qui met face à face un ou plusieurs chercheurs et un ou plusieurs praticiens. Le terme « praticien » se revêt d'un sens tout à fait particulier car il s'agit de tout agent capable, par sa position et sa formation, de se débrouiller sur les problèmes qu'il rencontre dans son organisation. Le chercheur n'est pas un spectateur mais un acteur voulant comprendre et modifier l'action.

Cette perspective de l'apprentissage servira de base au concept de « savoir actionnable » qui est vraiment un des plus féconds dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, par la perspective dynamique qui découle de la synthèse entre connaissance et action. Au niveau du comportement interpersonnel et organisationnel, Argyris et Schön soulignent la différence et les interactions complexes qui existent entre les types d'apprentissage²⁶ :

- L'apprentissage en boucle simple qui conduit à un changement d'action sans modifier les règles de décisions. On cherche à jouer mieux. L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus d'adaptation à l'environnement par modification graduelle des stratégies à l'intérieur d'un cadre de référence et de normes de performance inchangés.

²³Jorge M. Vieira JORDÃO, Op cit, P 34.

²⁴Jorge M. Vieira JORDÃO, Op cit, P 35.

²⁵Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, Op cit, P 78.

²⁶Olivier Torrès-Blay, Op cit, P239-240.

Ce type d'apprentissage organisationnel trouve son fondement dans l'expérience répétitive et l'imitation.

- L'apprentissage en double boucle signifie un changement d'action qui provient lui-même d'un changement de règle. On cherche à jouer autrement. L'apprentissage organisationnel est vu comme un processus de transformation de l'environnement. Il exige une modification du cadre de référence. Ce type d'apprentissage est fondé sur l'expérimentation et la transformation.

Le travail séminal de Penrose a été un important point de départ pour la compréhension de l'apprentissage organisationnel. En effet, Penrose a décrit la façon selon laquelle les processus d'apprentissage engendrent de nouvelles connaissances et forment la base de la croissance des organisations à travers la recombinaison des ressources existantes.

Peu après, Cyert et March²⁷ ont développé une importante théorie autour du concept de « routines organisationnelles » qui constitueraient selon ces auteurs la base de l'apprentissage collectif dans les organisations. Elles étaient vues comme des capacités d'exécution, pour une performance répétée, qui avaient été apprises par l'organisation en réponse à pressions sélectives. L'apprentissage organisationnel étant perçu comme un processus de changement adaptatif influencé par l'expérience passée, focalisé sur le développement et le changement des routines et appuyé dans la mémoire organisationnelle.

Cependant, Nonaka et Takeuchi, comme on l'a déjà souligné précédemment, ont conçu l'apprentissage organisationnel d'après le modèle de la spirale du savoir²⁸ qui comprenait les phases suivantes: la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation.

La création de connaissance organisationnelle devrait alors intégrer ces quatre types de conversion de connaissance et se déroulerait sur deux dimensions: épistémologique (la distinction tacite-explicite) et ontologique (de l'individu à l'organisation et de l'organisation au domaine inter-organisationnel). Ces processus seraient mutuellement complémentaires et interdépendants.

Dans le contexte de l'économie évolutionniste, Nelson et Winter ont été les premiers à défendre l'intégration de la connaissance organisationnelle et des routines en réponse à des contextes concurrentiels dynamiques. Dans leur approche, l'entreprise était considérée comme un recueil de connaissance représenté par des routines qui guidaient l'action de l'organisation.

²⁷ Jorge M. Vieira JORDÃO, Op cit, P 38.

²⁸La spirale du savoir sera développée dans le deuxième chapitre.

La relation entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation de l'entreprise a été développée par Cohen et Levinthal²⁹ en introduisant le concept de *capacité absorptive* défini par la capacité de reconnaître la valeur des informations externes en les assimilant et appliquant à des fins commerciales. Une telle capacité absorptive dépendait, selon ces auteurs, du niveau de connaissance au préalable et ne pouvait se développer que selon un chemin qui respecterait la dépendance de sentier.

2.3. Le KBV et les capacités dynamiques

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 des connaissances constitue une capacité organisationnelle qui contribue à l'avantage concurrentiel des organisations capables d'exploiter pleinement les connaissances de leurs employés, de leurs clients et celles de l'entreprise elle-même.

Jusqu'aux années 90, la pensée basée sur l'équilibre dominait les principaux paradigmes de la stratégie d'entreprise. Par exemple, selon l'approche du courant de l'économie industrielle, une position compétitive soutenable pourrait être saisie, développant et défendant des positions rentables en industries attractives.

Suivant l'approche basée sur les ressources, une fois que celles-ci soient de grandes valeurs, rares et difficiles à imiter ou à substituer (Wernerfelt, Barney) et associées à des ensembles de routines opérationnelles et d'aptitudes technologiques (Prahalad et Hamel) constitueraient des sources d'avantages compétitifs soutenables pour les entreprises.

Cependant, le dynamisme croissant du contexte avec des changements rapides et fréquents dans la technologie, préférences des clients et cadre concurrentiel ont poussé les théoriciens de la stratégie à mener un effort d'investigation pour concevoir une théorie dynamique de la stratégie, capable de révéler les sources d'une performance de niveau supérieur dans des contextes dynamiques.

Nelson et Winter³⁰ ont étudié la façon selon laquelle les entreprises innovent et engendrent des changements dans l'activité économique pour conclure que le savoir-faire d'une entreprise est inscrit dans ses routines organisationnelles, définies comme des activités répétitives développées

²⁹ Jorge M. Vieira JORDÃO, Op cit, P 39.

³⁰ Idem.

quand elle utilise certaines ressources. Comme une grande partie de l'apprentissage des entreprises est conditionnée par leur savoir-faire, les routines actuelles conditionnent en grande partie l'apprentissage d'une entreprise et créent des trajectoires naturelles de développement du savoir-faire.

Teece, Pisano et Shuen³¹ ont défini les capacités dynamiques comme des aptitudes d'une entreprise pour intégrer, construire et reconfigurer des routines internes et externes provenant de différentes utilisations de ressources spécifiques de l'entreprise. Ils ont aussi observé que la façon dont les processus organisationnels et de gestion (coordination et intégration d'une part et reconfiguration et transformation, d'autre part) sont associés aux positions actuelles en ressources tend à créer des dépendances de sentier. Ces auteurs ont souligné également que ce type de dépendances de la part d'entreprises concurrentes limitait également leur capacité pour reproduire ou imiter une capacité déjà développée par une autre entreprise.

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 »³²

Amit et Schoemaker définissent la capacité organisationnelle comme « l'aptitude d'une entreprise à déployer ses ressources »³³. 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.

En associant les concepts de ressources et de capacités dynamiques, Amit et Schoemaker ont également développé le concept d'actifs stratégiques qui en raison de sa rareté et sa difficulté d'imitation pouvait conférer des avantages concurrentiels durables. Ils ont aussi remarqué que la dotation de ces actifs peut changer et il n'est pas possible de prévoir de façon sûre les changements qui auront lieu dans l'industrie.

Cette incapacité de prévoir avec sûreté quels facteurs stratégiques de l'industrie pourront être utilisés par une entreprise pour obtenir des rentes organisationnelles, nous amène à l'incertitude, à la complexité et aux conflits sociaux dans les processus de gestion.

³¹ Emmanuel METAIS, Op cit, p52

³² Idem.

³³ Emmanuel METAIS, Op cit, p53.

Les principaux défis des chercheurs de la stratégie dans ce domaine ont été la définition du construit des capacités dynamiques, le test de sa contribution pour la performance et la compréhension de l'évolution des capacités tout au long du temps.

Section 02 : La gestion des connaissances

Afin de définir précisément ce que recouvre la gestion des connaissances, sa fonction dans l'organisation, son opérationnalisation, nous devons nous poser la question de ce qu'est une « connaissance » au regard de termes adjacents (donnée, information, compétence).

1. La connaissance en tant que : donnée, information et compétence.

La notion de la connaissance est l'un des concepts les plus utilisés dans la littérature du management des connaissances, sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeables. Pour relever cette ambiguïté nous allons d'abord définir les notions : donnée, information, connaissance et compétence.

1.1. Définitions des concepts : donné, information, compétence et connaissance

Afin d'enlever l'ambiguïté autour de la connaissance dans ce qui suit on présentera les définitions des différents concepts qui la construit.

1.1.1. Donnée et information

Une donnée est un fait discret³⁴, brut. Elle représente des observations ou des faits hors contexte qui sont, donc, pas directement significatifs, c'est-à-dire elle n'a pas de sens en elle-même, elle est objective et de nature quantitative ou qualitative, elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée. Les données peuvent être extraites pour des informations utiles.

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'ya normalement pas d'intention ni de projet dans la donnée, c'est ce qui lui confère d'objectivité ».

Selon Claire BEYOU³⁵ « 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 ».

³⁴Jean-Yves PRAX, « Le manuel de knowledge management », édition DUNOD, Paris, 2003, 60.

³⁵Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003, p.28.

Les données sont des éléments fournis hors contexte sémantique et interprétables via leur classement dans un système de gestion de données. Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX³⁶ précisent qu'il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, si ce n'est celui de sa formalisation, elle peut être d'ordre qualitatif ou quantitatif.

Par ailleurs, l'information Selon Jean-Yves PRAX dans son ouvrage « le guide du knowledge management », est une collection de données organisées pour donner forme à un message résultant d'une intention de l'émetteur, et donc, parfaitement subjectif.

Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX³⁷ définissent l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ». Elle est donc associée à un contexte et est porteuse d'un sens particulier. A l'inverse de la donnée, elle est le produit d'une construction et résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle implique un émetteur et un récepteur à qui elle fait sens et son support est duplicateur (feuille, CD, monument, objet, etc.).

En outre, pour Jean-Louis NICOLET et Jean CELIER, « une information constitue une représentation à un instant donné de notre environnement »³⁸, et pour Joël de ROSNAY, « une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultante d'une observation »³⁹.

1.1.2. Compétence

Dans son ouvrage, Philippe Zarifian⁴⁰ définit la compétence comme « une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

Jean-Yves Buck⁴¹ 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'aptitudes acquis au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de connaissances générales ou spécifiques, de savoir-

³⁶FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, « Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance », éd Economica, paris, 2006, p 15.

³⁷ FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, Op cit, P 16-18.

³⁸Jean Maurice BRUNEAU et Jean-François PUJOS, « le management des connaissances dans l'entreprise », éd D'ORGANISATION, Paris, 1992, p.18.

³⁹Jean Maurice BRUNEAU et Jean-François PUJOS, op.cit.p.18.

⁴⁰Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence », éd LIAISON, Paris, 2001, p.65.

⁴¹Jean-Yves BUCK « le management des connaissances et des compétences en pratique », éd D'ORGANISATION, Paris, 2003, p.106.

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 management⁴², la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions 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 suppose »⁴³.

La compétence est 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. La compétence recouvre les points suivants⁴⁴:

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

1.1.3. La connaissance

La frontière entre les termes « Connaissance » et « Savoir » est peu aisée. Alors que la langue française distingue ces deux notions, les anglo-saxons utilisent un mot unique « Knowledge ». Jean-Yves PRAX définit le savoir comme « un su, quelque chose d'acquis. Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier

⁴² Jean Yves PRAX, Op.cit, p. 38.

⁴³ PATRICK COHENDET et Patrick LLERENA, « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999, p 211-233.

⁴⁴ Herve BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier », in, <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>, consulté le 17 août 2009.

ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif »⁴⁵. Nous avons choisi de considérer dans ce mémoire que la connaissance et le savoir sont des synonymes.

La connaissance est une notion large et abstraite⁴⁶, multi-facettes et polysémique, elle est l'objet du management des connaissances, nouveau domaine de recherche en terme de formalisation et de théorisation, la connaissance se définit comme l'ensemble des croyances détenues sur des relations causales entre différents phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996)⁴⁷.

Elle se construit à partir de l'information, de l'expérience passée, de la culture et de l'esprit humain. Nelson et Romer (1996) la définissent par tout ce qui est humain. En effet, il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme. Selon Manfred Mach (1995), la connaissance peut être obtenue selon l'équation suivante:

$$\text{Connaissance} = \text{Information} + \text{Interprétation Humaine}$$

La connaissance est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation, d'où la distinction entre la connaissance comme stock et comme flux. Par ailleurs, il existe une traditionnelle dichotomie de la connaissance, selon sa forme (tacite ou explicite) et selon sa dimension ontologique (individuelle ou collective) (Nonaka et Takeuchi, 1995).

1.2. Distinction et articulation entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » :

La notion de la connaissance est l'un des concepts le plus utilisé dans la littérature du management des connaissances, sa définition est difficile car la connaissance, l'information et la donnée sont souvent interchangeable pour relever cette ambiguïté nous allons distinguer puis articuler entre ces différents concepts.

⁴⁵PRAX Jean-Yves. Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération, éd DUNOD, paris, 2003, p.64-67.

⁴⁶FERRARY Michel, PESQUEUX Yvon, Op cit, P 13.

⁴⁷Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006, P 6.

1.2.1 Distinction entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » :

La distinction entre ces concepts est primordiale dans le domaine du management afin de les rendre accessibles aux personnels de l'entreprise, sans ambiguïté, dans le but d'optimiser la démarche de la gestion des connaissances.

1.2.1.1. 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 humain⁴⁸.

1.2.1.2. Information et connaissance

La connaissance est étroitement dépendante de l'individu qui la conçoit et qui la diffuse (c'est une démarche intellectuelle qui vise à aborder des phénomènes dans le but de les comprendre, de les prévoir, de les capitaliser ou de les reproduire), 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 de l'action.

Foray⁴⁹, dans son ouvrage « 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 données formatées et structurées ne pouvant par elles-mêmes engendrer de nouvelles informations.

⁴⁸ Dupuichi-Rabasse Françoise, « Gestion des compétences et management des connaissances », éditions Liaisons, 2002, p 76.

⁴⁹ Foray Dominique, « l'économie de la connaissance », Casbah éditions, Alger, 2004, P 124.

- La reproduction de la connaissance et la reproduction de l'informations ont des phénomènes bien différents. La reproduction de la connaissance 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.

1.2.1.3. Compétence et connaissance

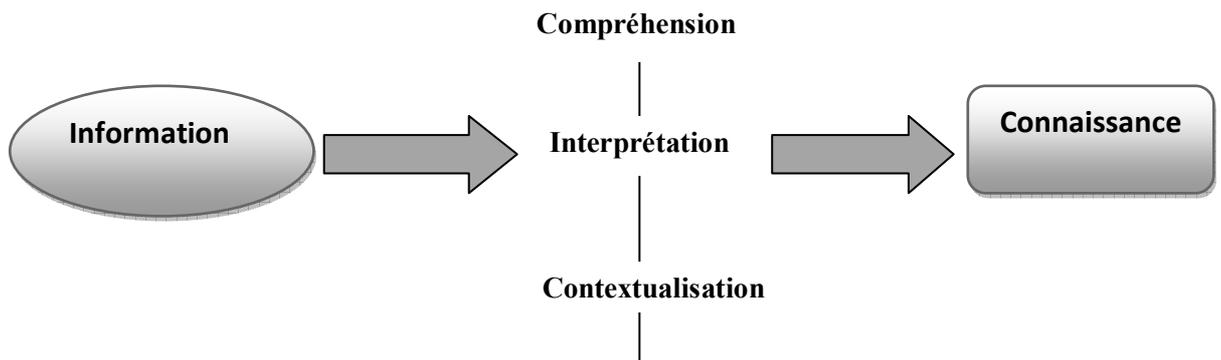
Si on parle de compétence, on sous-entend le domaine de l'action. La compétence est la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie, c'est-à-dire que la compétence est la mise en œuvre de différents types de connaissances, de comportements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

1.2.2. 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 etc.

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

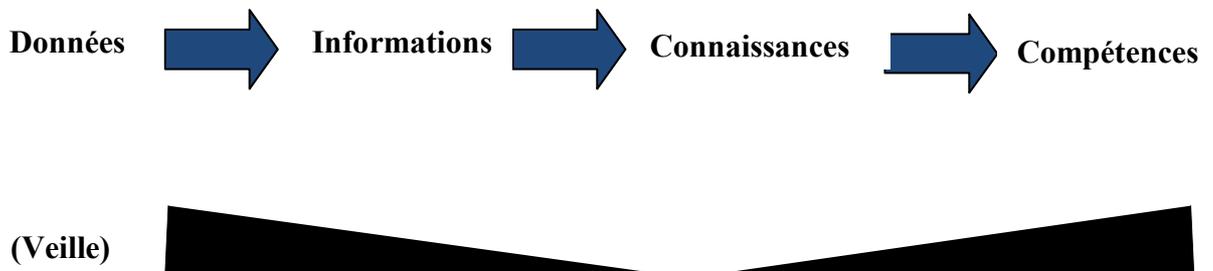
Figure n°1 : De l'information à la connaissance



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

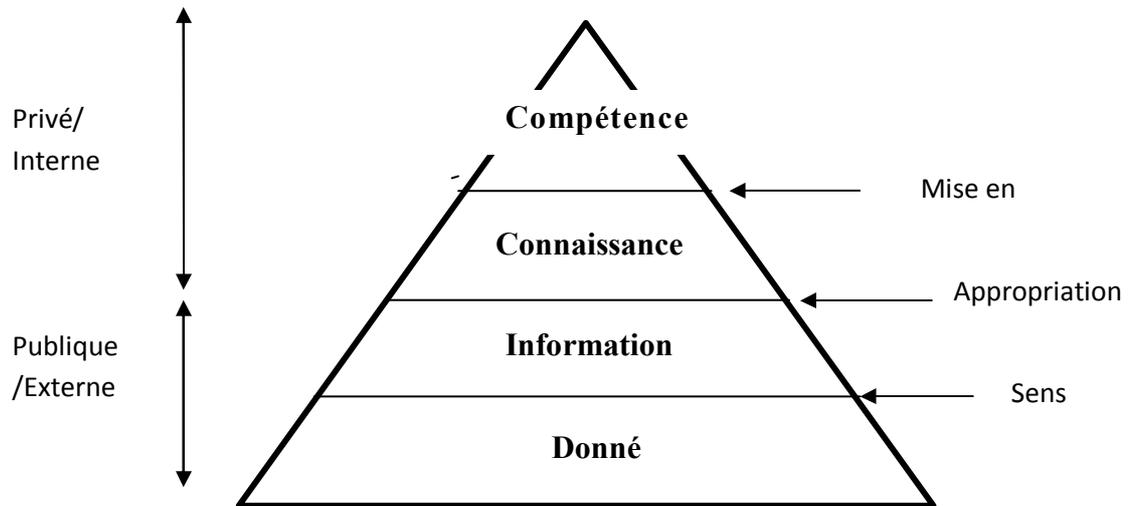
Par la suite, les différents types de connaissances acquises par l'individu vont être transformés en actions à travers un processus de mise en œuvre pour nous donner une compétence. Cette articulation peut être représentée, soit sous forme d'une chaîne, soit sous forme d'une pyramide comme le montre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

Figure n° 2 : 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 – Octobre1992.

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



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

1.3. Caractéristiques et sources des connaissances

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

1.3.1. Caractéristiques des connaissances

K.Arrow⁵⁰ attribue à la connaissance les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés :

- Elle n'est pas contrôlable car une personne qui diffuse sa connaissance en est « dépossédée » (au sens de la perte de propriété) sans être rétribuée alors que d'autres peuvent l'utiliser. Or, pour être enrichie (car si non elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée ;
- Elle est non rivale sur le plan de sa « consommation ». Par conséquent, dans l'univers de la théorie microéconomique néoclassique, le prix d'une connaissance ne peut être fixé puisque son coût marginal est nul ;
- Elle est cumulative car le flux dépend du stock disponible.

⁵⁰Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « Management de la connaissance », édition ECONOMICA, Paris, 2006, P 27.

1.3.2. Sources des connaissances

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources⁵¹, elle peut être identifiée et collectée en utilisant l'esprit humain (connaissance tacite) ou les machines comme l'agent intelligent (connaissance explicite). Les sources de la connaissance peuvent être divisées en deux types :

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

2. La gestion de la connaissance à travers sa classification et stratégies

La gestion des connaissances peut se présenter à travers la classification des connaissances ainsi que leur codification et ses stratégies.

2.1. Classification des connaissances

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

La classification de la connaissance est basée sur les processus du management des connaissances. En effet, il existe plusieurs classifications de la connaissance.

⁵¹LACHACHI Abdelheq, « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale », thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010-2011, P 17.

Tableau n° 3: La classification de la connaissance selon les différents chercheurs.

Auteurs	Classification de la connaissance
Polanyi (1958,1966), Anderson APQC (1996), Arthur D. Little (1998) et Delphi (1998),	Tacite, explicite.
Bock (2001)	Généralité et analyticité : modèle, théorie, cas, savoir-faire. Représentativité: tacite, implicite, explicite.
Demarest (1997)	Scientifique, philosophique, commerciale.
Jang& Lee(1998)	Tâche, domaine.
Leonard-Barton 1995	Scientifique, spécifique à l'industrie, spécifique à l'entreprise.
Pan &Scarbrough(1998)	Factuelle, comportementale.
Probst (1998)	Individuelle, collective.
Ruggle (1997)	Processus, catalogue, empirique.
Schuppel et al. (1998)	Interne/externe, réelle/future, explicite/implicite, expérience/rationalité.
Wiig (1995)	Formes:Public, expertise partagée, personnelle. Types:Factuelle, conceptuelle, expectative, méthodologique.
Anderson (1985)	Déclarative, procédurale, causale.

Source: LACHACHI Abdelheq, « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale », thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010-2011, P 18.

En outre, ALAVI et LEIDNER⁵² (1999) ont défini chaque type de connaissance dans le tableau suivant :

⁵²ALAVI Mariam et LEIDNER Dorothy, « Système d'information et knowledge management », édition Loire, 1991, P112-114.

Tableau n° 4 : Définitions des types des connaissances

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

Source : ALAVI Mariam et LEIDNER Dorothy, « Système d'information et knowledge management », édition Loire, Paris, 1991, P 113.

2.1.1. La connaissance tacite et la connaissance explicite

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

2.1.1.1. La connaissance tacite

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné, elle est enracinée à un niveau subconscient et de ce fait, elle est difficile à formaliser, à communiquer et à partager avec les autres (Dietrich et Cazal, 2003)⁵³.

⁵³Dietrich Anne et Cazal Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003, p14.

Elle se caractérise par l'expression de Polanyi : « nous savons toujours plus que nous pouvons dire »⁵⁴. Elle est aussi acquise par l'expérience, elle est non verbalisable, intuitive et non articulable. LEONARD et SENSIPER expliquent la connaissance tacite comme étant cachée, intangible, subjective et spontanée. Bergeron la définit comme une connaissance qui est enracinée au niveau subconscient et donc difficile à expliquer aux autres.

Selon Nonaka, la connaissance tacite est composée de deux dimensions cognitive et technique :

- La dimension cognitive : concerne les connaissances permettant de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue ;
- La dimension technique : concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique.

2.1.1.2 La connaissance explicite

La connaissance explicite est la connaissance qui est codifiée et transmise dans un langage formel et systématique, elle est articulée, formalisée, objective, accessible et se présente sous forme de documents, de base de données, de symboles, de graphes et de manuels. Un des avantages de cette forme de connaissance est qu'elle est facilement partagée ou transmise et communiquée dans l'organisation⁵⁵. La connaissance tacite est extrêmement importante dans l'organisation car les personnes acquièrent cette connaissance par l'activité de création et organisation de leurs propres expériences.

2.1.2. La connaissance individuelle et la connaissance collective

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

⁵⁴ Foray Dominique, « l'économie de la connaissance » 2004, Casbah éditions, Alger, p 46.

⁵⁵ GOURY Marie-Line, KIMBLE Chris et MONIN Jean Michel, « Management, système d'information et connaissances tacites », hermès science publications et Lavoisier, paris, 2007, p 210.

2.1.2.1 La connaissance individuelle

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

2.1.2.2 La connaissance collective

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

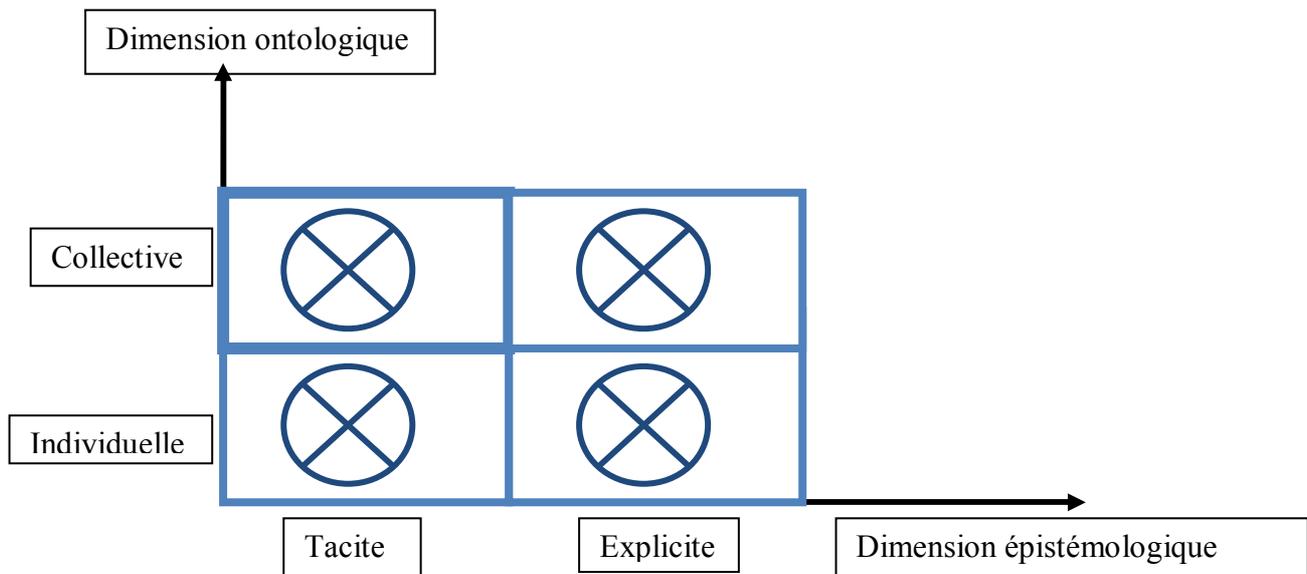
En outre, c'est une connaissance qui est appropriée dans un environnement spécifique (comme l'entreprise), elle comprend les connaissances individuelles qui atteignent seulement son plein potentiel une fois combinées avec les autres (ex. un joueur de football joue mieux dans le groupe qu'individuel), elle est acquise collectivement par les individus dans une situation donnée. Il y a la connaissance collective tacite et explicite :

- La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise (Bayad et Simen, 2003)⁵⁶.
- La connaissance collective explicite est le résultat d'une production interne à l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de groupe et elle est articulée sous formes de plans, de formules ou de la spécification technique d'un produit.

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

⁵⁶BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives » édition : DUNOD, Paris, juin 2003. P 11. .

Figure n° 4 : Les types de connaissances



Source : Foray Dominique, « l'économie de la connaissance » 2004, Casbah éditions, Alger, p. 124.

2.1.3. Connaissance locale / produit / entreprise

Il est possible de distinguer trois niveaux de connaissances si l'on considère l'entreprise comme un système de production découpé en activités : Les connaissances locales qui sont des connaissances nécessaires à l'accomplissement d'une tâche précise, les connaissances liées à un produit qui sont les connaissances qui concernent un produit durant toute sa vie (documents sur le produit, savoir-faire lié au cycle de vie du produit, ensemble d'informations non écrites comme les choix de conceptions, de modifications, etc.) et les connaissances liées à l'entreprise.

2.2. Codification de la connaissance

La codification de la connaissance représente une marge de sécurité à des connaissances de chaque entreprise. Vu son importance, toute organisation est appelée à disposer d'un processus de codification.

2.2.1 Présentation de la codification de la connaissance

La codification de la connaissance est un processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information.

La codification est ce qui permet d'exploiter « cette propriété unique de l'homme, qui de pouvoir placer sa mémoire en dehors de lui-même »⁵⁷. La codification suppose un processus d'extension qui vise à convertir la connaissance tacite en connaissance explicite et un processus de représentation ou création de codes qui autorisent la communication des agents et la diffusion des informations grâce à l'encadrement sous forme informatique.

Elle représente également la transformation de connaissances en formats qui facilitent leur transfert, ces formats peuvent être des formules, des codes, des systèmes experts, des rapports ...

2.2.2. La connaissance codifiée, toute seule, est insuffisante

Le processus de codification accompagne toujours la connaissance d'une irréductibilité par rapport à sa dimension initiale (tacite). La connaissance codifiée ne peut pas être suffisante pour entreprendre une action, elle ne peut fournir que des solutions incomplètes, ce qui nous permet de dire que la connaissance codifiée ne peut jamais être la remplaçante de la connaissance tacite.

Pour que les connaissances codifiées fournissent des solutions complètes et efficaces, l'agent économique doit mobiliser des connaissances supplémentaires à côté de ces connaissances codifiées.

2.2.3. La codification de la connaissance : une utilité pour l'organisation

La codification de la connaissance sert de solution pour de nombreuses situations de crises auxquelles l'organisation se confronte. Lorsque une organisation détient une population suffisamment large et solide possédant des connaissances tacites, elle aura évidemment des solutions pour énormément de problèmes, mais dans le cas où l'organisation souffre d'une défaillance dans le marché interne de travail, la codification peut être une réponse à ce problème.

⁵⁷Foray Dominique, « l'économie de la connaissance », Casbah éditions, Alger, 2004, p 47.

2.3. Les stratégies du management des connaissances

Pour qu'un projet de gestion de connaissance réussisse, il faut un enjeu majeur qui fera en sorte que l'organisation dépasse le stade des discussions préliminaires et des projets pilotes. Cela pourra être réalisé à l'aide des stratégies bien déterminées. Nous pouvons distinguer deux stratégies du management des connaissances qui sont fortement différentes.

2.3.1. La stratégie de personnalisation

La stratégie de personnalisation se concentre sur le développement des réseaux pour relier des personnes de sorte que la connaissance tacite puisse être partagée. Elle se focalise sur le dialogue entre les individus grâce à une approche « personne à personne » (Rolland)⁵⁸. Toute connaissance n'ayant pas été codifiée et qui ne pourrait probablement pas l'être circule par le biais de séances de brainstorming et de conversations individuelles⁵⁹.

L'investissement est basé sur la réalisation des réseaux interpersonnels (où la connaissance est partagée non seulement face à face mais également par téléphone et par l'intermédiaire de vidéo conférence) et le développement d'une culture de coopération et de partage. Le but de cette stratégie est de faciliter l'apprentissage à travers le partage de connaissances. Cette stratégie est choisie par les entreprises qui sont le plus souvent confrontées à des problèmes et des attentes uniques⁶⁰.

2.3.2. La stratégie de codification

Cette stratégie est destinée pour collecter codifier et stocker les connaissances explicites dans la base de données pour les rendre accessibles à tous les employés de l'organisation. Elle se fonde fortement sur les technologies de l'information et de la communication.

La connaissance est codifiée grâce à une approche « Personne à document », elle est extraite à partir de la personne qui l'a développé, elle est rendue indépendante de cette personne et réutilisée pour différents objectifs⁶¹.

Cette stratégie est utilisée par les entreprises qui sont confrontées en permanence au même type de problème et d'attente de la part de leur clientèle et dont l'objectif est de fournir un service rapide et d'éviter de réinventer la roue⁶².

⁵⁸ Rolland Nicolas, « Knowledge management impact sur la prise de décision », édition Lavoisier, Paris, 2000, P 23.

⁵⁹ Hassen MORTEN, « Le management du savoir en pratique », Harvard Business Review, éditions d'organisation, Paris, 2003, P 117-149.

⁶⁰ Foray Dominique, Op cit, P 46.

⁶¹ Hassen MORTEN, Op cit, P 121.

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

Tableau n° 5: La stratégie de codification et la stratégie de Personnalisation

	Stratégie de codification	Stratégie de personnalisation
Stratégie concurrentielle	Permet la mise en œuvre de système d'information rapide, fiable et de grande qualité grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée.	Permet des conseils créatifs et rigoureux sur des problèmes stratégiques de hauts niveaux grâce à la canalisation de l'expertise individuelle
Modèle économique	Economie de réutilisation : Investissement unique dans un capital de connaissances et réutilisation multiple de celui-ci. Utiliser des grandes équipes avec un taux élevé d'associés. Priorité à la croissance du chiffre d'affaires.	Economie d'expertise : Facturation d'honoraires pour les solutions aux besoins des clients à des problèmes uniques. Utiliser les petites équipes avec un faible taux d'associés. Priorité au maintien des marges bénéficiaires.
Stratégie de management des connaissances	Personne à document : Développement d'un système de documentation électronique permettant la codification, le stockage, la diffusion et puis la réutilisation des connaissances.	Personne à personne : Développer des réseaux humains propices au partage des connaissances tacites
Technologies de l'information et de la communication	Important investissement dans les TIC, le but étant de transférer des connaissances codifiées entre les individus	Investissement modérés en informatique, le but étant de faciliter les discussions et l'échange de connaissances tacites.
Ressources humaines	Engager des universitaires de premier cycle habitués à la réutilisation de connaissances et à la mise en œuvre de solutions. Former des groupes entiers grâce à l'apprentissage à distance. Récompenser ceux qui utilisent et qui contribuent aux bases de données.	Engager des titulaires de MBA qui aiment résoudre les problèmes et acceptent l'ambiguïté. Formation individuelle assurée par un mentor. Récompenser ceux qui partagent directement leurs connaissances avec autrui
exemples	Andersen, Ernest & Young	McKinsey, Bain

Source : Jean Yves Prax, « Le Manuel du Knowledge Management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », édition DUNOD, Paris, 2007, P 220.

⁶² Foray Dominique, Op cit, P 95-96.

3. Présentation de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est un domaine interdisciplinaire qui fait appel aux sciences cognitives, aux systèmes experts, aux génies cognitifs, aux réseaux sémantiques, aux bases de données, aux sciences de la documentation, aux communautés de pratiques, aux systèmes de soutien au travail collaboratif et aux sciences de gestion.

Le management des connaissances est un thème d'actualité, il est apparu dans les années 1990 qui a fait l'objet de plusieurs recherches. Il considère la connaissance de l'entreprise comme un patrimoine et qu'à ce titre elle doit être gérée. En effet, il existe souvent un conflit entre l'approche managériale et l'approche technologique, autrement dit entre une approche qui met l'accent sur la « personnalisation des connaissances » et celle qui met l'accent sur la « codification des connaissances»⁶³.

L'approche managériale (ou l'approche ressource humaine) a été développée par les consultants Davenport, Sveiby, Prax, Stewart, Wiig, Nonaka⁶⁴. Cette approche souligne l'existence d'un lien fort entre la connaissance et la personne qui l'a créée et qui l'a portée. Dans l'approche managériale, il n'existe pas une définition universelle du management des connaissances. Nous allons présenter un résumé des principales définitions du management des connaissances qui ont été fournies dans la littérature.

⁶³ Hassen MORTEN, Op cit, P 119.

⁶⁴ Jean Yves PRAX, Op.cit, p. 63.

Tableau n° 6: Définitions du management des connaissances

Auteurs	Définitions du management des connaissances
March, (1991)	L'exploitation des savoirs circulants et l'exploration de nouvelles idées et pratiques.
(Ernst & Young, 1997)	Est un cadre ou un système conçu pour aider les entreprises à capturer, analyser, appliquer et réutiliser la connaissance afin de prendre des meilleures décisions de façon rapide et intelligente.
(Malhotra, 1997)	Répondre aux thèmes critiques de l'adaptation organisationnelle, de la survie et de la compétence face au changement environnemental. Essentiellement, il incarne les processus d'organisation qui cherchent la combinaison synergique de la capacité de traitement des données et des informations et des technologies de l'information, et la capacité créatrice et innovatrice d'êtres humains.
(Hamilton, 1998)	Est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ; il est lié aux deux types d'activités : - Les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation. - Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié.
Davenport, 1998)	le processus de la capture, du partage, et de la réutilisation de la connaissance qui est employée par les organisations pour devenir plus productives et permis les d'être plus près de leurs clients.
(Scarborough et al, 1999)	Un processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations.
(Rossett, 1999)	Implique de reconnaître, documenter et distribuer la connaissance explicite et tacite afin d'améliorer la performance organisationnel.
Bouteillier, 1999)	Est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle.
Alavi et Leidner, (2001)	Est focalisé sur les flux des connaissances et le processus de la création, le partage, et de la distribution.
(Fontaine et Lesser)	Capacité d'une organisation de créer, partager, et utiliser la connaissance collective de ses produits, processus et personnes pour augmenter la productivité et pour réduire les activités que « réinventer la roue ».
(Clemmons Rumizen, 2002)	Est le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires à la réussite d'une organisation sont créées, saisies, mises en commun et exploitées.

Source : LACHACHI Abdelheq, « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale », thèse de magister, Algérie, 2010-2011, P 23-25.

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

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

3.1. Les fonctions de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances a pour fonctions principales de créer, de capitaliser et de transférer les connaissances de l'entreprise⁶⁵.

3.1.1. La création ou la production de la connaissance

La création des connaissances est l'une des fonctions de la gestion des connaissances, elle est considérée parmi les sujets qui préoccupent les auteurs de la connaissance. En effet, Foray dans son ouvrage, distingue trois mécanismes de création de la connaissance : la recherche, les apprentissages et les inventions collectives.

3.1.1.1 La recherche

La production de la connaissance est nommée « recherche », lorsqu'elle se fait de façon délibérée. On peut entendre aussi la notion de recherche et développement qui est fréquemment utilisée pour saisir la création intellectuelle et industrielle sur une base systématique dans le but d'accroître le stock des connaissances.

Cette activité de recherche est caractérisée par la notion de « distance », c'est-à-dire qu'elle se fait à une certaine distance des lieux de production. C'est cette caractéristique qui permet de distinguer le chercheur des autres producteurs de connaissances.

⁶⁵LACHACHI Abdelheq, Op cit, P 45-47.

3.1.1.2 Les apprentissages

Jean-Pierre Anciaux⁶⁶, dans son ouvrage, a placé l'apprentissage au cœur de la vie, il l'a défini comme ce qui permet à l'individu et à l'organisation de s'adapter constamment aux transformations de leurs environnements, il constitue une source de production de la connaissance.

Les connaissances produites dépendent de la nature d'apprentissage effectué, on peut distinguer :

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

3.1.1.3 Les inventions collectives

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

Deux formes de production collective de connaissances peuvent être distinguées :

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

3.1.2 La capitalisation des connaissances et son processus

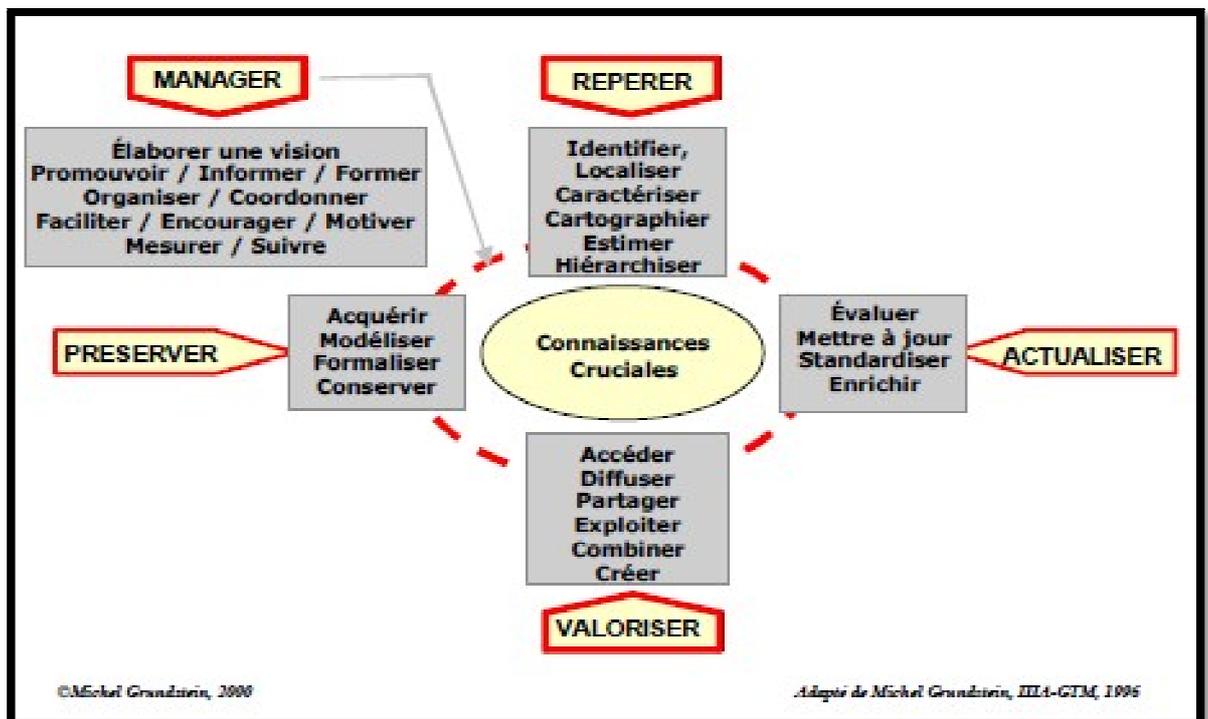
Le concept de capitalisation des connaissances est divulgué au travers de nombreuses publications, il consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les pérenniser afin de les valoriser, il signifie également « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital »⁶⁷.

⁶⁶ Jean-Pierre ANCIAUX, « l'entreprise apprenante : vers le partage des savoir et des savoir-faire dans les organisations », éd D' ORGANISATION, Paris, 1994, p. 187.

⁶⁷ Michel GRUDSTEIN, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002, P 6.

La capitalisation des connaissances a pour but de sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué. Elle constitue une problématique pour l'entreprise, elle n'est pas nouvelle, c'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus. Cette problématique est résumée dans un modèle à cinq facettes comme le montre la figure suivante :

Figure n°5: les cinq facettes de la capitalisation de connaissances



Source : Michel GRUDSTEIN, « le management des connaissances dans l'entreprise », université Paris Dauphine, juillet, 2002, In, <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>, consulté le 15 mai 2010.

3.1.2.1 Les facettes de la capitalisation des connaissances

A travers la figure ci-dessus, on distingue cinq facettes de la capitalisation des connaissances :

- **La facette repérer de la problématique** : concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires au processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise.
- **La facette préserver de la problématique** : concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : lorsque les connaissances sont explicites, il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver, lorsque les connaissances ne sont pas explicites, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes, par exemple.
- **La facette valoriser de la problématique** : concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation.
- **La facette actualiser de la problématique** : concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.
- **La facette manager de la problématique** : concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise que nous désignons par l'expression « Knowledge Management ».

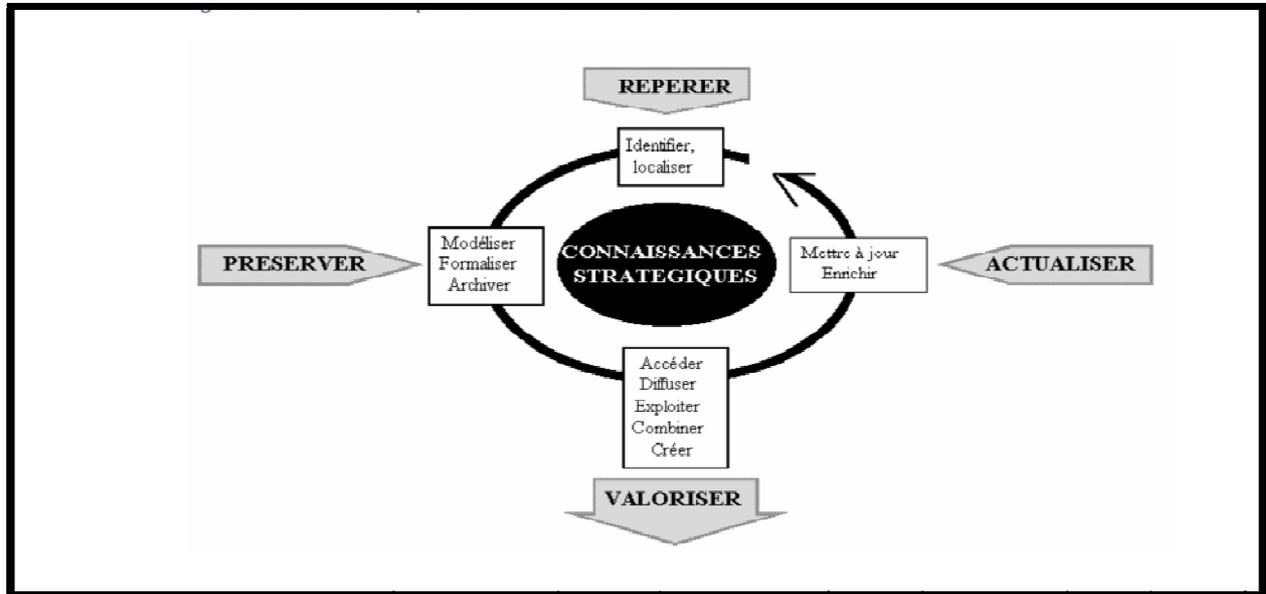
3.1.2.2 Le processus de capitalisation

D'après ce que nous venons de voir, le processus de capitalisation des connaissances doit donc s'articuler autour des connaissances stratégiques de l'entreprise. Son objectif est de :

- Repérer les connaissances stratégiques de l'entreprise (réunions, observations du sujet au cours de son activité, entretiens individuels) ;
- Préserver en les modélisant, en les formalisant et en les archivant ;

- Valoriser en les rendant accessibles, en les diffusant, en les exploitants et en les combinant pour créer de nouvelles connaissances,
- Actualiser en les enrichissant.

Figure n° 6 : Processus de capitalisation des connaissances



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

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

3.1.3. Le transfert de connaissances.

L'efficacité de la gestion des connaissances ne réside pas dans la création et la formalisation des connaissances pour les conserver dans une certaine activité, mais dans leur diffusion et leur application dans des contextes différents. Le transfert des connaissances est le principal objectif de KM, il se définit comme « le transport d'une connaissance d'un endroit, d'une personne, d'une propriété à une autre ». Ce processus met en jeu deux parties : l'une qui détient la connaissance (l'unité source : US) et l'autre qui la conçoit (l'unité réceptrice : UR).

Le transfert organisationnel des connaissances diffère d'un transfert de marchandises du moment que ce dernier ne laisse pas place à une perte du côté de celui qui la détient initialement.

Le vieillissement de la population active, la mobilité interne, les multiples endroits de travail, la globalisation des organisations rendent nécessaire la transmission du savoir-faire d'experts qui sont prêts à partager leurs connaissances avec leurs novices dans un même domaine, c'est en effet que le transfert de connaissances est devenu un enjeu stratégique pour les organisations.

Le transfert des connaissances peut s'effectuer à travers plusieurs médias (face-à-face, lettre écrite, documents formels...), mais le plus efficace est le face-à-face, car la communication entre individus est constituée d'un ensemble complexe de signaux (gestuels, postures).

3.1.4. Les objectifs de la gestion des connaissances

Pour qu'un projet de gestion des connaissances réussisse, il faut un enjeu majeur qui fera en sorte que l'organisation dépasse le stade des discussions préliminaires et des projets pilotes. Prax 57 propose quatre finalités⁶⁸, qui regroupent toutes les autres.

– **Optimiser les processus.**

Dans ce premier type d'objectif, on vise à optimiser les processus d'affaire et de travail par la capitalisation et la réutilisation des savoirs et des savoir-faire existants, par la diffusion des meilleures pratiques, par la réduction des erreurs répétitives.

– **Aide à la décision en environnement complexe.**

Dans ce deuxième type d'objectif, l'aide à la décision est soutenue par l'échange de sources multiples d'informations et de points de vue, par l'écoute du client, par l'anticipation des besoins.

– **Valoriser le capital de compétences.**

Dans ce troisième type d'objectif, on valorise le capital de compétences de l'organisation par la cartographie des experts et des compétences appliquées à l'action.

⁶⁸Michel GRUDSTEIN, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002, P 12.

– **Innover.**

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

Par rapport au modèle de la firme, le premier et le quatrième objectif concernent surtout l'organisation interne de l'entreprise. Le second objectif vise à optimiser les relations de l'organisation avec son environnement externe. Le troisième objectif vise l'augmentation des savoirs, des knowledge de l'entreprise et leur valorisation.

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

3.2. Méthodes de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances détient plusieurs méthodes⁶⁹ qui peuvent être synthétisées comme suit :

3.2.1. Le baton passing (passage de témoin)

C'est une méthode permettant de s'assurer qu'un employé, un directeur, qui change de position, qui quitte la société ou qui prend sa pension, transmette ses connaissances clés qui seront essentielles pour que son successeur puisse être opérationnel dans un délai très court.

Il ne s'agit donc pas de récupérer toute la connaissance non formalisée mais bien de déterminer des connaissances indispensables et de les mettre en forme afin qu'un nouvel arrivant dans la société puisse être immédiatement efficace et efficient.

Le rôle du "knowledge manager" ou expert en connaissances sera donc de poser les questions pertinentes à l'employé sortant pour identifier ce que le nouvel arrivant doit savoir à son entrée en service.

⁶⁹Natacha WALLEZ, « LE KNOWLEDGE MANAGEMENT : Un partage de connaissances... et d'expérience », Cahiers de la documentation, Bladen voor documentatie, 2010, P 20-24.

3.2.2. Les "practice groups" (communautés de pratique)

Elles constituent une manière collaborative de regrouper, de partager et d'optimiser des expertises disséminées au sein de la société. Il s'agit concrètement d'un groupe de personnes s'organisant non pas en fonction d'une hiérarchie organisationnelle, mais autour d'experts ou de coordinateurs avec pour mission de se rencontrer ou de se contacter régulièrement afin de partager leurs connaissances, leurs expertises et leurs bonnes pratiques dans un domaine défini a priori mais d'un intérêt certain pour l'organisation globale de l'entreprise. Soutenus par la direction, et épaulés dans leur fonctionnement interne par un "knowledge expert", ils évoluent de manière ouverte et visible et contribuent au bon fonctionnement de la société.

3.2.3. Les yellow pages (pages jaunes d'une entreprise)

Elles permettent à tout employé ou membre de la direction de connaître rapidement chaque personne de la société et ainsi d'identifier les connaissances spécifiques, les compétences et les expertises de tout travailleur. Ces pages jaunes permettent aux interlocuteurs experts dans un domaine d'entrer en contact ponctuellement ou régulièrement de confronter des idées et de partager des expériences, indépendamment des limites géographiques ou organisationnelles de la société.

Alimentées par les travailleurs eux-mêmes sur la base volontaire, les pages jaunes sont un excellent moyen d'exploiter au mieux les richesses humaines d'une société et de développer l'expérience de chacun pour l'organisation globale de l'entreprise.

3.3. La chaîne de valeur de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances porte sur l'ensemble des processus élaborés dans une organisation pour créer, stocker, transférer et appliquer les connaissances. Elle permet, de ce point de vue, l'apprentissage organisationnel. La gestion des connaissances augmente la capacité de l'organisation à apprendre de son environnement et à enrichir ses processus⁷⁰.

La figure suivante illustre les cinq étapes de la chaîne de valeur de la gestion des connaissances qui ajoutent de la valeur aux données brutes et à l'information, à mesure qu'elles sont transformées en connaissances utilisables. Le capital organisationnel et de gestion est défini comme l'ensemble des processus, de la culture et des comportements nécessaires pour tirer profit du capital investi dans les systèmes d'informations⁷¹.

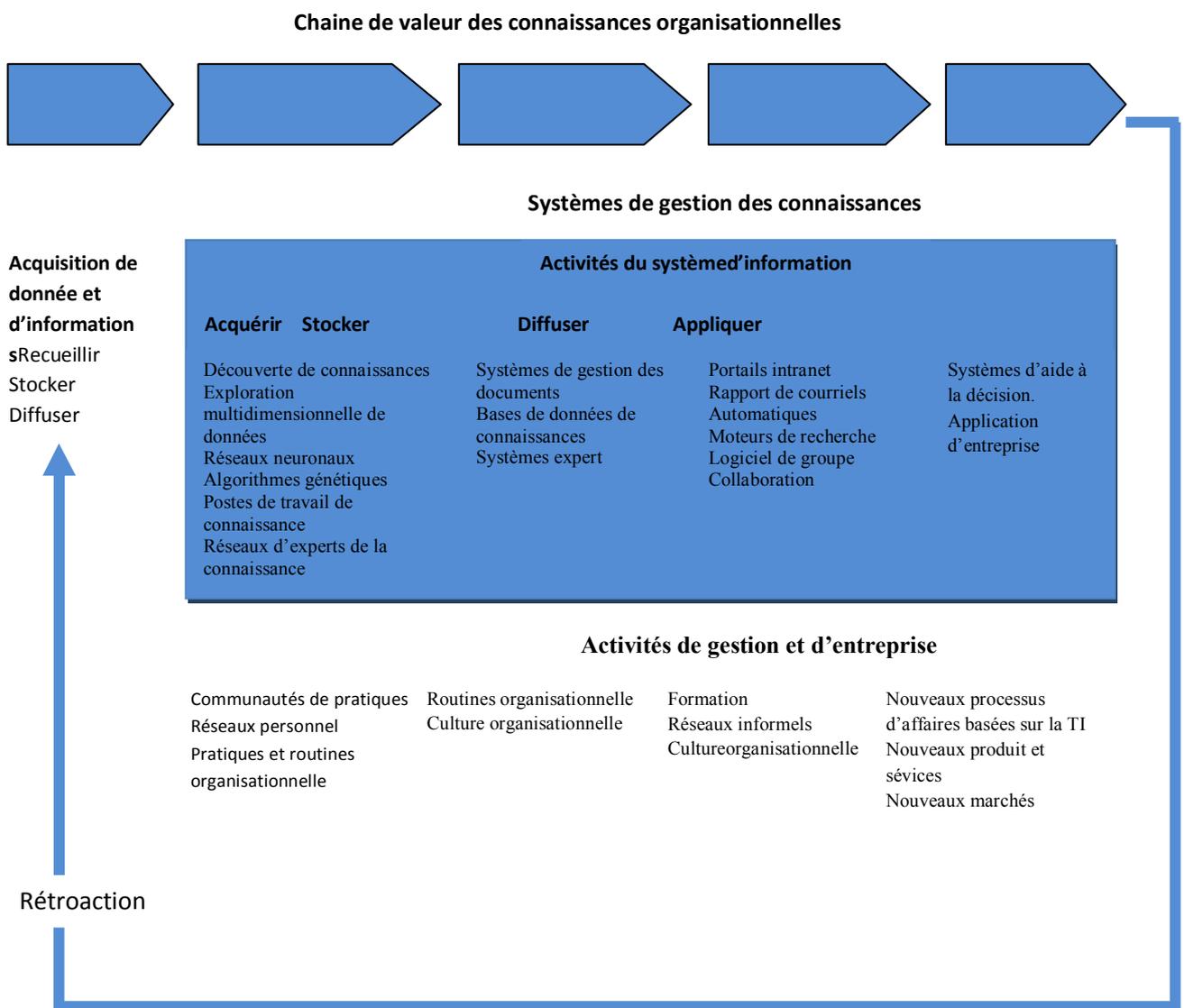
⁷⁰ Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, « Management des systèmes d'information », édition PEARSON Education, 13^{ème} édition, Paris, 2013, P429.

⁷¹ Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, Op cit, 429.

Dans le cas de la gestion des connaissances, comme pour les autres investissements dans les systèmes d'informations, on doit créer des valeurs d'appui, des structures et des modèles de comportement pour augmenter le rendement du capital investi dans les projets de gestion des connaissances.

A la figure suivante les activités d'entreprise et de gestion, située dans la moitié inférieure du diagramme, représentent l'investissement en capital organisationnel nécessaire pour obtenir des rendements substantiel sur les investissements en système d'information illustrés dans la moitié supérieure du diagramme.

Figure n° 7 : Gestion des ressources dans la chaîne de valeur



Source : Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, « Management des systèmes d'information », édition PEARSON Education, 13^{eme} édition, Paris, 2013, P429.

3.3.1 Acquisition de connaissance

Les organisations acquièrent⁷² des connaissances de nombreuses façons, selon le type de connaissance qu'elles recherchent. Les premiers systèmes de gestion des connaissances cherchaient à créer des bibliothèques d'entreprise contenant tout type d'élément.

Dans certains cas, les organisations acquièrent des connaissances en développant des réseaux d'experts en ligne, afin que les collaborateurs puissent « trouver l'expert » dans l'entreprise qui possède des connaissances recherchées.

Dans d'autres cas, les entreprises doivent créer les nouvelles connaissances en découvrant des modèles à partir des données existantes ou en utilisant des stations de travail de connaissance ou les ingénieurs peuvent acquérir de nouvelles connaissances.

Un système de connaissances cohérentes et organisées nécessite également des données opérationnelles provenant des systèmes de traitement des transactions de l'entreprise qui repèrent des données récurrentes sur les ventes, les paiements, les stocks et les clients, par exemple, ainsi que des données provenant de sources externes comme des arrêts judiciaires, des publications scientifiques et des statistiques gouvernementales .

3.3.2 Stockage des connaissances

Une fois découverts, les documents, les modèles et les règles d'expert doivent être stockés de manière à ce que les collaborateurs puissent les récupérer et les utiliser. Le stockage des connaissances exige la création d'une base de données. Les systèmes de gestion des documents numérisent, répertorient et identifient les documents selon une méthode et une indexation cohérentes. Les communautés d'experts et les systèmes d'experts aident aussi les entreprises à conserver les connaissances qu'elles ont acquises en les incorporant dans leurs processus et leur culture.

3.3.3 Diffusion des connaissances

Les portails, les moteurs de recherche et les messageries électroniques et instantanées ont provoqué une très forte croissance de la diffusion de connaissance et d'informations. Ces technologies se sont ajoutées à un ensemble de logiciels coopératifs qui permettent de partager des calendriers, des documents, des données et des graphiques. Au lieu de générer une pénurie d'informations et de connaissances, la technologie contemporaine a créé une surabondance d'informations.

⁷²Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, Op cit, P430.

On assiste toutefois à un mécanisme d'adaptation et de compréhension. Comment les managers et les collaborateurs peuvent-ils trouver, dans un océan d'informations et de connaissances, les éléments essentiels à la prise de décision et à l'accomplissement de leurs tâches ?

3.3.4 Application des connaissances

Les connaissances qui ne sont ni partagées ni appliquées aux problèmes pratiques que peuvent rencontrer les entreprises peuvent être qualifiées de « dormantes », et sont donc inutiles⁷³. Seule l'intégration d'une connaissance dans une pratique, un produit ou un service est susceptible de procurer un surplus de valeur, à charge pour les dirigeants de créer ou de favoriser les conditions de l'émergence, de la reconnaissance et de l'intégration des connaissances potentiellement intéressantes.

3.3.5 Création d'un capital organisationnel : collaboration, communautés de pratique et environnements professionnels

La gestion des connaissances se base sur la création d'un capital organisationnel et d'un capital de gestion que sur la technologie⁷⁴. Le rôle des dirigeants consiste à développer une culture de connaissance dans laquelle l'acquisition, la découverte et l'application des connaissances sont des activités estimées et récompensées.

Les managers peuvent aussi développer de nouveaux rôles et responsabilités au sein de l'organisation dans le but d'acquérir des connaissances, en créant notamment des postes fonctionnels de managers en charge du développement du savoir et des communautés de pratique.

Le responsable de la gestion des connaissances aide à concevoir des programmes et des systèmes en vue de trouver de nouvelles sources de connaissances ou de mieux utiliser les connaissances actuelles dans les processus et les bonnes pratiques.

⁷³ Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, Op cit, P 430.

⁷⁴ Kenneth LAUDON, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, Op cit, P 431.

Section 3 : La gestion des connaissances et l'intelligence économique

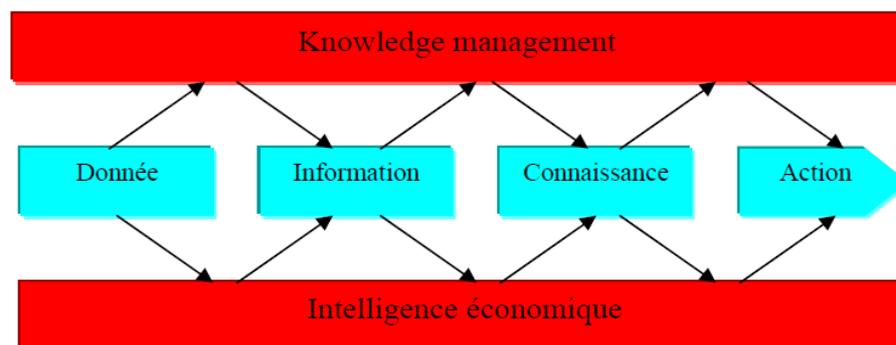
L'intelligence économique et le knowledge management se sont formalisés avec la prise de conscience de la dimension stratégique de l'information et de la connaissance, et rencontrent un essor considérable depuis le début des années 90. Il s'agit de deux démarches dont l'objet essentiel est l'amélioration de la compétitivité par une meilleure gestion de l'information et de la connaissance.

Cette section consiste à étudier l'articulation possible entre ces deux démarches qui sont comme étant le cœur d'un système "intelligent" de gestion de la connaissance au sein des entreprises. Elle apporte également une lumière sur l'organisation d'un projet KM efficace ainsi que les facteurs critiques de son succès

1. L'intelligence économique et le knowledge management dans le processus de gestion de la connaissance

L'intelligence économique (IE) et le knowledge management (KM) interviennent sur le même processus de transformation de l'information en connaissance actionnable et s'appuient sur les mêmes capacités cognitives collectives. En revanche, chacune de ces démarches suivent des méthodologies et visent des finalités bien différentes dans l'organisation. Ici, le KM et l'IE se comprennent comme des systèmes d'information, ensembles d'outils et de procédures collectives orientés vers les processus d'apprentissage qui transforment l'information en connaissance actionnable.

Figure n° 8: Processus de gestion de la connaissance par l'IE et le KM



Source : Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006, P 5.

1.1. Intelligence économique et knowledge management

L'IE s'inscrit dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prendre des décisions. Ce processus se rapproche largement de celui du KM dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance. La finalité de ces deux processus est de tirer un avantage concurrentiel durable pour faire face à un environnement mouvant et fortement concurrentiel

1.1.1. Définition et objectifs de l'intelligence économique

L'Intelligence économique est « un ensemble de concepts, méthodes et outils qui unifient toutes les actions coordonnées de recherche, acquisition, traitement, stockage et diffusion d'information pertinente pour des entreprises considérées individuellement ou en réseaux, dans le cadre d'une stratégie partagée »⁷⁵.

Les objectifs que tend à atteindre le concept d'Intelligence Economique sont les suivants :

- Diffuser les bonnes informations aux bons acteurs, permet l'anticipation et la réactivité ;
- Créer des compétences nouvelles, permet de stimuler l'innovation,
- Maîtriser des réseaux en internes et en externes, permet de coordonner les acteurs,
- Comprendre les menaces et les opportunités de l'environnement, permettent de mettre en place des actions stratégiques,
- Inspirer la stratégie, permet de soutenir dans la prise de décisions.

L'intelligence économique est une gestion de l'information et de la connaissance dans le but d'améliorer la compétitivité⁷⁶. Elle a pour missions d'apporter en temps voulu des informations et des connaissances sur ses principaux concurrents afin de déterminer la manière dont ils peuvent nuire aux intérêts de l'organisation et d'informer continuellement l'entreprise sur le système technologique, politique, économique, légal et social pouvant affecter sa position concurrentielle. Elle devient par conséquent primordiale pour mener à bien ses décisions stratégiques et ses actions d'influence et de protection.

⁷⁵Intelligence économique : Un guide pour débutants et praticiens, éd. Copyright, Communautés européennes, 2002, P 22.

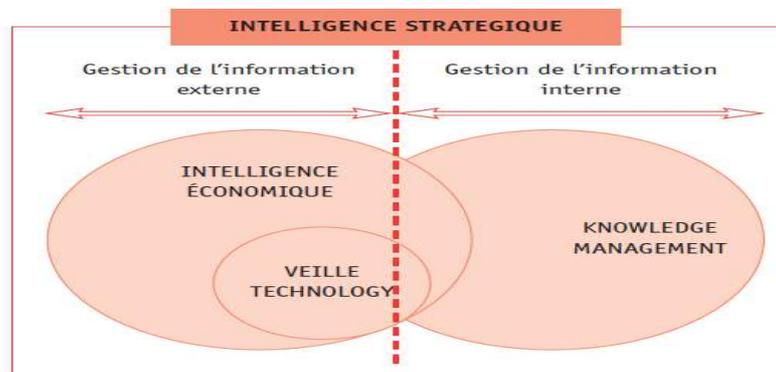
⁷⁶Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006, P 7.

Le knowledge management (KM) désigne la gestion, grâce à un support informatique, des informations pertinentes, autrement dit des connaissances, qui sont acquises par une entreprise et qui y circulent. Le KM traduit, capitalise et transmet les connaissances à l'intérieur de l'entreprise. C'est pourquoi il est associé à des supports informatiques collaboratifs qui permettent le partage et la diffusion de ces connaissances⁷⁷.

Le KM est une « méthodologie pour partager le savoir, mobiliser l'information utile aux collaborateurs, la gérer, la réutiliser et capitaliser sur cette information » ou encore « il s'agit de capter l'expertise, de la maintenir et de la réutiliser » (IBM Global Services dans KM forum 2002)⁷⁸.

De ce fait, l'IE s'inscrit dans un processus systématique de collecte, de traitement, de diffusion et de protection de l'information et de la connaissance sur l'environnement en vue de prendre des décisions. Ce processus se rapproche largement de celui du KM dont l'objectif est la détection, la création, la protection et l'exploitation de la connaissance (Prahalad & Hamel). La finalité de ces deux processus est de tirer un avantage concurrentiel durable pour faire face à un environnement mouvant et fortement concurrentiel : ils participent à l'intelligence organisationnelle.

Figure n° 9 : Champs d'application des différents concepts d'intelligence



Source : Intelligence économique : Un guide pour débutants et praticiens, éd. Copyright, Communautés européennes, 2002, P 23.

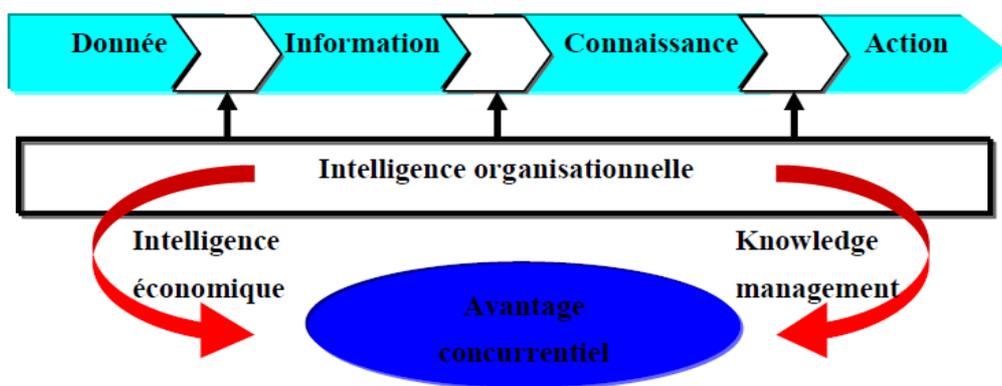
⁷⁷Ce point sera développé dans le chapitre 2.

⁷⁸Frédérique BLONDEL, Op cit, p 7.

1.1.2. La mobilisation de l'intelligence organisationnelle

D'une manière générale, l'intelligence se définit comme l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle. C'est aussi l'aptitude de l'être vivant à s'adapter à des situations nouvelles et à découvrir des solutions aux difficultés qui se présentent. Dans ce cadre d'analyse, l'intelligence se présente comme le lien itératif entre information, connaissance et action en vue de détecter de nouveaux problèmes et de les résoudre.

Figure n° 10 : Processus de gestion de la connaissance par la mobilisation de l'intelligence organisationnelle



Source : Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006, P 8.

Dans un premier temps, l'intelligence remplit la fonction de production de l'information pour décrire une situation perçue comme complexe. Dans ce sens, Feldman & March⁷⁹ considèrent l'intelligence d'une organisation comme la capacité de se procurer, d'analyser et de retrouver les bonnes informations en temps voulu.

L'intelligence d'une organisation est un processus qui fournit l'information stratégique à l'organisation. Il modifie durablement sa conception du monde, ses interactions avec l'environnement et conduit à la réorganisation de ses intentions stratégiques afin de réduire la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu dans la stratégie.

⁷⁹ Frédérique BLONDEL, Op cit, p 7.

Dans un second temps, l'intelligence remplit la fonction de production de la connaissance. En effet, l'intelligence de l'organisation se résume par les compétences d'interprétation et devient par conséquent un véritable levier concurrentiel et stratégique. Dans ce même prolongement d'idées, Achard et Bernat⁸⁰ expliquent que le concept d'intelligence tient aussi bien à la capacité à analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et à la capacité à synthétiser et à créer de nouvelles connaissances.

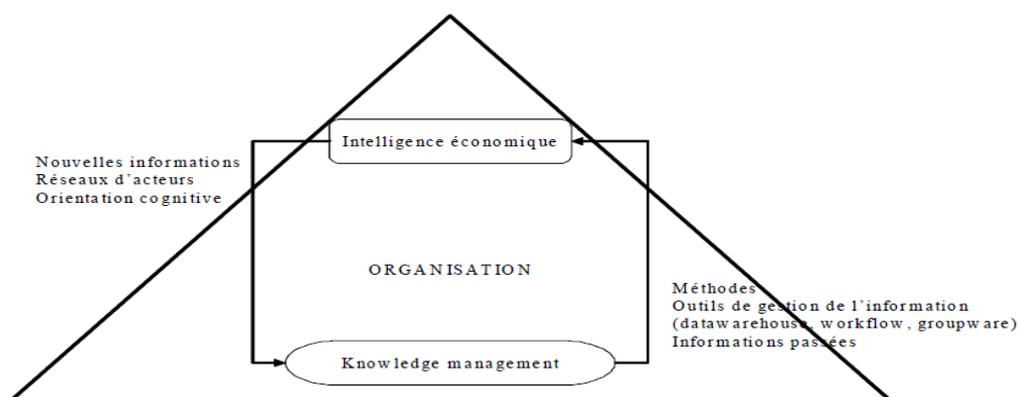
Par ailleurs, l'intelligence d'une organisation ne se limite pas à la faculté de s'informer et de comprendre son environnement, mais la dépasse pour inclure la capacité d'agir. Elle peut ainsi être résumée comme la capacité d'analyse et de synthèse tournée vers l'action.

1.2. La complémentarité entre knowledge management et intelligence économique

Le KM et l'IE transforment tous deux l'information en connaissance. Pour le premier, l'information concerne essentiellement l'environnement interne de l'entreprise tandis que la seconde recherche plutôt l'information pertinente dans l'environnement externe de l'entreprise.

Pour résumer, l'articulation entre la démarche de KM et la démarche d'IE prend la forme "théorique" d'une complémentarité à double sens. Ces complémentarités relèvent de plusieurs domaines : elles sont aussi bien techniques, humaines qu'organisationnelles.

Figure n° 11 : La complémentarité entre le knowledge management et l'intelligence économique



Source : Frédérique BLONDEL, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006, P 14.

⁸⁰ Frédérique BLONDEL, Op cit, p 8.

Force est de constater qu'il existe bon nombre d'arguments qui militent en faveur d'un rapprochement du KM et de l'IE où le KM se mettrait au service de l'IE, elle-même étant destinée à gouverner le KM.

- Une première conception d'un système global ou intégré du système de gestion de la connaissance consiste à remarquer que l'IE, en collectant des informations dans l'environnement externe de l'entreprise, alimente le processus de KM.
- Une seconde conception fait du KM le système d'information support de l'IE, permettant d'extraire les informations pertinentes disponibles au sein de l'entreprise (bases de données, personnes, bases documentaires) pour la prise de décision stratégique.

1.3. La complémentarité entre knowledge management et la veille stratégique

Si la veille stratégique alimente l'intelligence économique d'informations utiles collectées à l'extérieure de l'entreprise alors que le knowledge management peut mettre au service de cette discipline des informations internes « actionnables », alors on peut estimer que la complémentarité veille stratégique- knowledge management devient une clé d'action de l'intelligence économique.

Pour Marcon⁸¹, le rapprochement des deux génère une dynamique informationnelle stratégique innovante qu'il démontre à travers le tableau ci-après sur les différences et complémentarités entre veille stratégique et knowledge management.

⁸¹Christian Marcon, « La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives », édition L'Harmattan, Paris, 2014, p.147.

Tableau n °7 : Différences et complémentarités entre veille stratégique et knowledge management

	Veille stratégique	Knowledge management
Matière première	Information externe	Information interne
Objectif	Raffiner l'information pour n'en conserver que l'information utile	Enregistrer une information interne actionnable et la rendre accessible
Destinataires	Ciblés	Tous les membres de l'entreprise qui peuvent améliorer leurs performances
Horizon temporel	Le business modèle de demain à explorer	Le business modèle actuel, à exploiter
Type d'information traitée	Formelle et informelle	Formelle-explicite
Mode d'organisation pertinent	Veilleur, service, réseau	Communauté
Poids de l'outil logiciel	Fort, mais rôle important conservé par l'information informelle acquise en réseau	Indispensable
Questions managériales	Ethique, organisation, animation	Droits d'écriture, droits d'accès, usage, reconnaissance de la contribution...

Source : Christian Marcon, « La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives », édition L'Harmattan, Paris, 2014, p.147.

Marcon⁸² dégage de son analyse des liens entre la veille, la documentation, le knowledge management et l'intelligence économique en trois principales conclusions :

- la veille est une condition nécessaire, mais pas suffisante de l'intelligence économique. Sans la veille qui lui donne les moyens informationnels de se construire une représentation actionnable de son environnement pertinent, l'intelligence économique ne permet pas de prise de décision performante, ni d'engagement des autres démarches qui font aussi l'intelligence économique telles que : stratégie-réseau, innovation, alliances, lobbying...

- la documentation contribue à la veille pour une fraction de son action : traitement de l'aspect documentaire de la veille.

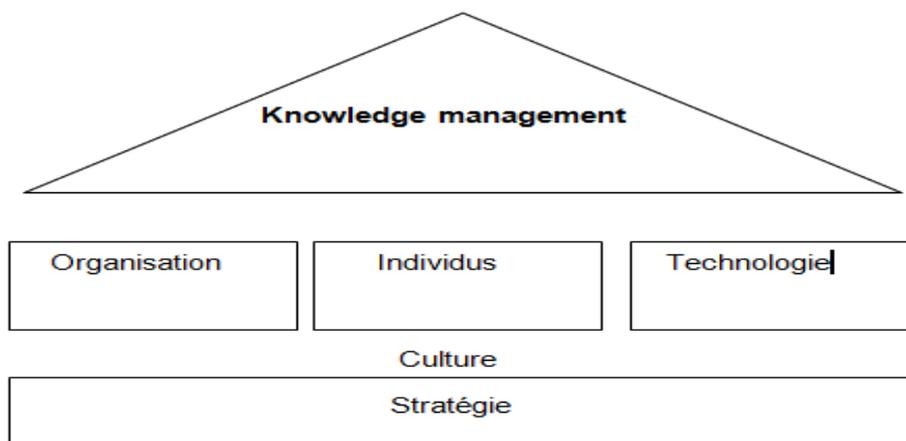
⁸²Christian Marcon, Op cit, p.147.

- le knowledge management quoique focalisé sur une vision plus claire des capacités de l'entreprise, complète la représentation de l'environnement pertinent. En cela, il alimente aussi l'intelligence économique.

2. Les fondements du la démarche de KM

Le knowledge management repose sur un certain nombre d'éléments qui ont une influence très importante sur la réussite ou l'échec d'une telle démarche. Guilles BALMISSE⁸³, dans son ouvrage, distingue cinq éléments fondamentaux : la stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie. Ces éléments sont représentés dans le schéma suivant :

Figure n°12 : Eléments fondamentaux d'une démarche de KM.



Source : Guilles BALMISSE, « Guide des outils du knowledge management », éd Vuibert, Paris, 2006.P.9.

2.1. Stratégie

Toute entreprise doit élaborer une stratégie qui répond à son objectif. Cette stratégie est définie comme un art de diriger un ensemble de dispositions pour atteindre un but. C'est l'art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'un conflit ou dans la préparation de la défense d'une action. La stratégie est également définie comme « un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »⁸⁴.

⁸³ Guilles BALMISSE, « Guide du knowledge management », éd Vuibert, Paris, 2006, p 8.

⁸⁴ JOFFRE.P et KOENIG, « stratégie d'entreprise », éd Economica, Paris 1998, p.3

La stratégie est un moyen pour définir les buts de l'organisation à travers ses objectifs à long terme, « la stratégie est un ensemble de décisions combinant les capacités et les ressources d'une entreprise avec les opportunités de l'environnement. Notons que figure parmi les objectifs l'idée de créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, mais aussi pour les autres personnes et pour les autres groupes de personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise. La stratégie est l'orientation à long terme avec laquelle l'organisation vise à construire des avantages concurrentiels, à travers la combinaison de ressources dans un environnement qui change sans cesse, avec comme fin ultime la réponse aux exigences du marché »⁸⁵.

2.1.1 La stratégie et le knowledge management

La stratégie est intimement liée au knowledge management, elle représente les fondations de la démarche de KM comme le montre la figure ci-dessus ; en effet, cette démarche sans stratégie est vouée à l'échec.

Le KM touche l'entreprise dans son intégralité, il ne s'agit donc pas de le confiner dans une fonction particulière de l'entreprise, au contraire, il doit se fondre parfaitement dans les processus métier de l'organisation et être la préoccupation de chacun. La gestion de connaissances est primordiale pour permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances. Elle est donc liée à la stratégie d'entreprise.

Une stratégie KM est tout simplement un plan dont les connaissances seront gérées à l'avantage d'une organisation et de ses parties intéressées. Une bonne stratégie de KM abordera les vrais besoins d'une organisation.

2.1.2 Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise

La stratégie KM doit non seulement être soutenue par la direction générale de l'entreprise, mais elle doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise⁸⁶.

2.1.2.1 Stratégie de gestion de connaissances

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

⁸⁵ Giorgio PELLICELLI, « stratégie d'entreprise », éd DE BOECK, Paris, 2007, p.17.

⁸⁶ Guilles BALMISSE, « guide et outil du knowledge management », éd VUIBERT, paris, 2006, p.10.

- La stratégie centrée sur la valorisation des connaissances :

Cette stratégie s'applique aux entreprises dont la valeur est essentiellement constituée par le capital intellectuel. Dans ce contexte, les connaissances qui sont des ressources hautement stratégiques, doivent être valorisées en interne et intégrées au sein de nouveaux produits et services de manière à aider l'entreprise à garder ou acquérir un avantage concurrentiel.

- La stratégie de mise à disposition des connaissances :

Elle s'applique aux entreprises dont la valeur est centrée sur des compétences opérationnelles. Dans ce cadre, il faut utiliser le KM comme un levier mis à la disposition de l'entreprise pour augmenter ses performances, notamment à travers d'une plus grande efficacité opérationnelle, d'une amélioration de l'expertise pour répondre aux besoins quotidiens et pour innover.

2.1.2.2 Application du KM

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

2.1.2.3 Résultats de l'activité

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

2.2. La culture d'entreprise.

La culture d'entreprise représente sa manière de fonctionner au quotidien. Elle se développe tout au long de la vie de l'organisation. Voici des définitions plus précises de la culture d'entreprise :

« la culture organisationnelle est le pattern des principes ou postulats de base qu'un groupe donné a créé, découvert ou développé en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne qui se sont avérés valables et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir, de penser et de sentir, par rapport à ces problèmes »⁸⁷.

⁸⁷ S. BOUBERKEUR, « la culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise Algérienne : cas SONELGAZ », 2002, p.51

Selon Olivier Meier⁸⁸, on entend par culture d'entreprise, l'ensemble des manières de penser, de sentir et d'agir qui sont communes aux membres d'une même organisation. Elle correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisé qui sont partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes communes à ceux qui travaillent dans une même organisation.

2.2.1 Les composantes de la culture d'entreprise

Les auteurs du courant de la culture d'entreprise ont avancé comme facteurs constitutifs d'une culture d'entreprise : les mythes, les rites, les valeurs, les héros, les symboles, l'histoire, le réseau culturel, les fondateurs⁸⁹.

2.2.1.1 L'histoire

C'est une séquence unifiée d'événements réels ou imaginaires, destinées à exprimer une valeur économique fondamentale de l'organisation afin d'indiquer aux membres le chemin à suivre.

2.2.1.2 Les valeurs

Ce sont les idées et les croyances que les membres de l'entreprise ont en commun et qui guident leur comportement. Les valeurs sont opérationnelles, elles ne sont pas que des croyances ; elles fonctionnent dans la réalité quotidienne de l'entreprise à travers ses modes de gestion et ses procédures.

2.2.1.3 Les rites

C'est l'ensemble d'événements programmés en vue de mettre en relief les valeurs et les comportements considérés comme fondateurs par l'organisation et d'amener ainsi les membres de l'organisation à en faire le schéma de référence implicite au moment de la prise de décision. Le recrutement, les réunions de travail, les réceptions, l'évaluation du personnel sont des exemples de ces pratiques.

2.2.1.4 Les mythes

Les mythes sont les légendes, les histoires associées au passé de l'entreprise. Ils servent à renforcer les valeurs communes, ils peuvent être liés aux personnalités qui marquent la vie de l'entreprise.

⁸⁸ Olivier Meier, « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010, P10.

⁸⁹ S. BOUBERKEUR, Op cit, p 53.

2.2.1.5 Les symboles

Les symboles constituent un ensemble d'objets qui fournissent un sens commun à l'action des membres de l'organisation et participent à l'élaboration d'un système codé facilitant la communication et la compréhension entre différents employés.

2.2.1.6 Les réseaux culturels

Le réseau culturel est différent des canaux d'information officiels, ce système occulte a pour fonction de renforcer les valeurs. Les rumeurs, qui constituent un moyen de faire circuler les informations constitutives de la culture, peuvent être un exemple réel de ces réseaux.

2.2.2 La culture et le knowledge management

Instaurer une « culture KM », ce que certains appellent le « KM attitude », est un facteur clé de succès pour une démarche de knowledge management. « On estime à 50%, voire 70%, la proportion du temps que l'on doit allouer au changement de culture dans l'entreprise sur l'ensemble d'un projet KM »⁹⁰.

Depuis l'émergence du knowledgemanagement, un nouveau mouvement au sein de l'organisation apparaît : c'est le mouvement de « la culture de partage » qui est devenu essentiel pour créer un terrain propice au KM. L'instauration de cette culture de partage au sein d'une organisation nécessite la présence de trois éléments suivants :

2.2.2.1 Rôle et responsabilité

Le changement de culture doit être conduit par une organisation distribuant des rôles et des responsabilités à chacun afin de maintenir un environnement propice au partage des savoirs, tout en assurant la qualité d'intégration des contenus.

2.2.2.2 Incitation et reconnaissance

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

2.2.2.3 Temps et espace pour la collaboration

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

⁹⁰Guilles BALMISSE, Op.cit, p.12

2.3 Les individus

L'individu est au cœur du phénomène d'accumulation et de valorisation des ressources immatérielles. En effet, c'est à travers les hommes et les femmes d'une organisation qu'une stratégie peut être effectivement mise en œuvre⁹¹.

La connaissance est intimement liée aux individus et tout processus de création de nouvelles connaissances n'est possible qu'à travers des processus sociaux d'échange et d'apprentissage.

De ce fait, dans une démarche knowledge management, les individus constituent les gens qui font ou défont toute intervention de KM. Les individus constituent le moteur d'une démarche knowledge management, ainsi leur participation active est essentielle au succès d'une telle démarche.

2.4 L'organisation

L'organisation constitue un des piliers dans la démarche de KM. Lors d'un projet KM cette démarche implique toujours des changements organisationnels⁹² : des pyramides hiérarchiques laissent place à des fonctionnements en réseau qui transforment profondément les légitimités, les responsabilités et les relations au sein de l'entreprise, ce qui implique un passage d'une structure pyramidale où le savoir est exclusivement détenu par les dirigeants à des structures où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs.

Un autre changement, ou bien une autre forme d'organisation, peut apparaître au niveau des entreprises en suivant la pratique de KM : c'est les « communautés de pratiques » qui sont un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis et une passion pour un projet collectif⁹³, elles se caractérisent par les trois dimensions suivantes : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé⁹⁴.

2.4.1 Engagement mutuel

L'engagement mutuel est la source de cohérence de la structure sociale de la communauté, cette dimension signifie que les membres de ce groupe vont s'engager pour réaliser un objectif commun qui est le partage avec transparence de leurs connaissances et compétences.

⁹¹ Ahmed BOUNFOUR, « le management des ressources immatérielle : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », éd DUNOD, Paris 1998, p.209.

⁹²Guilles BALMISSE, « guide des outils du knowledge management », éd Vuibert, paris, 2006, p.16.

⁹³ Etienne C. WENGER et William M. SNYDER, « des communautés de pratique », collection Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éd d'organisation, Paris 2003, p.93.

⁹⁴Guilles BALMISSE, Op.cit, p.18.

2.4.2 Entreprise commune

L'entreprise commune est le résultat d'un processus collectif et permanent de négociations. Il s'agit autant des objectifs que des règles ou des actions collectives.

2.4.3 Répertoire partagé

Avec la rencontre des membres de la communauté de pratique, les connaissances et les compétences de chaque membre vont s'accumuler pour devenir un répertoire commun et partagé entre eux dans le but de favoriser la poursuite des objectifs fixés au préalable.

2.5 La technologie

La technologie constitue un autre pilier pour la démarche de KM, elle permet de faciliter cette démarche à travers les nouveaux outils comme l'outil informatique ou encore les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La technologie prend une place primordiale dans un projet de KM. En effet, de nombreuses organisations se sont ainsi engagées dans la gestion de connaissances par le biais de la technologie, mais cela ne permet pas de négliger le rôle important de l'individu, c'est-à-dire la réussite d'une démarche de knowledge management nécessite une complémentarité entre la technologie et les ressources humaines.

Conclusion

Cette analyse théorique a permis de mettre en évidence l'importance de la gestion des connaissances. En effet, l'approche basée sur les ressources et les compétences suscite un intérêt grandissant dans notre recherche, l'identification et l'analyse des connaissances demeure difficile, les ressources tangibles sont aisément identifiables ce qui n'est pas toujours le cas des éléments intangibles que sont les connaissances et le savoir.

En outre, à partir de notre étude de la gestion des connaissances, ou ce qui est convenu d'appeler knowledge management, nous pouvons conclure que :

- La gestion des connaissances est au centre des préoccupations de la plupart des grandes entreprises vu la place primordiale prise par la connaissance au cours de cette dernière décennie.
- Les fonctions de la gestion de connaissances en entreprise sont au nombre de trois : la création de connaissances, la capitalisation et la diffusion. Ce sont ces deux dernières fonctions qui ont pris une importance dans les entreprises.
- Le knowledge management repose sur cinq éléments fondamentaux : la stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie. Ces éléments sont nécessaires à la mise en œuvre du knowledge management, c'est-à-dire ils sont à la base du projet KM que nous allons étudier dans le chapitre suivant.

Chapitre II

Le knowledge management

Introduction

Passé l'effet de mode qui a entouré son développement survenu au début des années quatre-vingt-dix, le knowledge management est reconnu comme une discipline à part entière, des sciences de gestion de l'organisation basée sur la valorisation des connaissances comme étant une source de richesse pour l'entreprise. Dans ce présent chapitre, nous allons démontrer que le KM a dépassé largement la vision procédurale pour venir constituer aujourd'hui une véritable intention stratégique.

En effet, ce deuxième chapitre intitulé « Knowledge management » est subdivisé en trois sections débutées par un aperçu général sur l'amorçage de KM caractérisé par une analyse des différents facteurs d'émergence de cette discipline. Dans la deuxième section, une fois que KM est bien saisie et les personnes ont pris conscience de son importance, il doit être concrétisé à travers une mise en œuvre d'une démarche KM, à l'aide des différents outils qui optimisent la création des valeurs.

Pour une approche qui se veut la plus complète possible, nous avons consacré la troisième section dont la quelle nous avons choisi de commencer par l'examen de la question du pourquoi du projet KM. Ensuite les différentes phases de réalisation d'un projet, enfin nous terminerons par donner quelques remarques sur les acteurs et les facteurs critiques d'un projet KM.

Section 1 : Introduction au Knowledge management

Nous allons tâcher de définir dans cette première section ce que nous entendrons par « Knowledge mangement », un concept souvent ambigu et perçu de façon incomplète car possédant un grand nombre d'aspects depuis son apparition à nos jours.

1. Genèse et avènement du Knowledge management

La mise en place d'un système de gestion des connaissances constitue la condition nécessaire à la mise en place d'un knowledge management. Mais, comme nous venons de voir dans le premier chapitre, le KM dépasse largement la vision procédurale et outillée pour venir constituer une véritable intention stratégique.

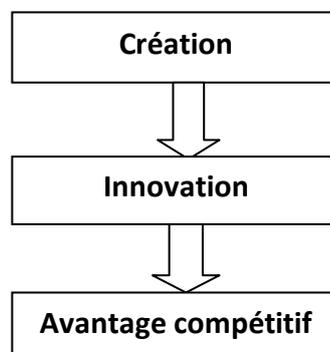
1.1. Origine

Le Knowledge management est une discipline récente. Ce terme est apparu à la fin des années quatre-vingt aux Etats-Unis. Pourtant, les préoccupations qui légitiment son existence, telle l'amélioration de la productivité, sont loin d'être récentes.

1.1.1. De l'ère industrielle à l'ère tertiaire

L'économie actuelle, essentiellement tertiaire, s'est peu à peu dirigée vers une production personnalisée et concentrée sur les besoins du client final. L'innovation et la distinction sont devenues des clés de la réussite pour les entreprises, la capacité de production des sociétés modernes ne repose plus uniquement sur leurs usines ou leurs équipements mais de plus en plus sur leurs capital intellectuel.

Figure n° 13 : Avantage compétitif



Source : Gilles Balmisse, « Gestion des connaissances : Outils et applications de knowledge management », édition Vuibert, Paris, 2002-2005, P26.

Le succès d'une entreprise réside donc dans la connaissance de ses clients, le savoir-faire lié aux produits, la créativité et l'innovation. La connaissance est ainsi devenue une ressource stratégique, moteur de la pérennité et de la croissance des entreprises.

1.1.2. La connaissance comme ressource importante à mobiliser dans l'entreprise

D'après Peter Drucker, l'une des figures emblématiques du Knowledge management, la connaissance n'est plus aujourd'hui un facteur de production au même titre que l'argent ou le travail mais bel et bien la seule ressource ayant de la valeur dans la nouvelle économie. Cette position est sans doute trop extrémiste pour représenter la réalité.

Cependant, force est de constater que dans la société actuelle les individus utilisent leurs tête plutôt que leurs mains. Les travailleurs intellectuels créant des connaissances pour donner un avantage compétitif à leur entreprise. Malheureusement ce capital intellectuel n'est pas facile à mobiliser. En effet, la forte pression concurrentielle ajoutée à une situation économique difficile a conduit les entreprises à se restructurer et à réduire leur personnel.

Cette restructuration a profondément allégé le poids de la hiérarchie, donnant une plus grande autonomie aux collaborateurs. Par ce biais les connaissances, les compétences et les savoirs – faire se sont disséminés au sein de l'entreprise.

1.2. Contexte d'émergence du knowledge management

De tous temps, les entreprises ont dû s'adapter à leur environnement pour pouvoir résister à la concurrence. Cependant, depuis quelques années, tout s'est accéléré. Les entreprises ont dû effectuer des changements rapides pour pouvoir survivre.

1.2.1. Facteurs organisationnels

L'entreprise a subi des changements externes qui ont influencé son organisation interne par des facteurs endogènes qui sont appelés facteurs organisationnels.

1.2.1.1. La mobilité

Au sein des entreprises il existe aujourd'hui deux types de mobilité : la mobilité géographique et la mobilité professionnelle.

- **La mobilité géographique** : a pour but de faire face essentiellement à un besoin de main d'œuvre pour que la compétence d'une entreprise soit égale malgré les changements

environnementaux. Aujourd'hui les entreprises étendent leur réseau au quatre coins du monde et des zones de compétences se dessinent. On peut observer des délocalisations d'entreprises vers des zones avantageuses car entre autre moins couteuses ;

- **La mobilité professionnelle** : fait référence aux changements professionnels d'une personne (turn-over) aussi bien en terme de changement d'entreprise, de profession ou de secteur d'emploi. La mobilité peut aussi être interne à l'entreprise¹.

1.2.1.2. Les transformations du travail

Aujourd'hui, la production évolue vers l'immatériel, vers le service. Dans cet environnement, l'information devient donc une matière première. C'est pour cela qu'il faut que les entreprises sachent la maîtriser. De plus, les systèmes de traitement de l'information et de la communication deviennent matures et se généralisent. Le développement de compétences pour le traitement de l'information devient donc un impératif pour les entreprises².

1.2.1.3. L'évolution des valeurs et des demandes

Au début du siècle, l'OST de Taylor était le modèle sur lequel les entreprises fonctionnaient. Dans les années 1950-1960, l'entreprise à progressivement pris en compte les ressources humaines qu'elle avait à sa disposition. Ce mouvement a permis de comprendre que le salarié est moteur de la performance de l'entreprise.

Les notions de « capital humain » et de « capital immatériel » sont alors apparues. C'est ainsi que la compétence est devenu une matière première qui fait la richesse de l'entreprise et permet le maintien de sa performance. C'est dans ce nouveau contexte que l'entreprise doit utiliser les savoirs et les savoirs faire de ses salariés pour faire évoluer l'organisation.

1.2.1.4. La qualité

Selon Le Boterf³ (2007), pour pouvoir rester compétitif, les entreprises doivent respecter des normes de qualité. La plus connue est la norme ISO qui est internationale. Ces normes introduisent des exigences en termes de prise en compte et de développement des compétences.

¹ FFFOD, « E-learning et Knowledge management : Quelles convergences ? », 2004.

² Idem.

³ Le Boterf, G, « Construire les compétences individuelles et collectives », édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, paris, 2007, P 16-21.

Dans ces situations, il y a la définition des besoins présents et futurs de l'organisation en termes de compétences. Après, il ne reste plus qu'à mettre en place une stratégie afin de réduire l'écart constaté, les normes apportent donc de la rigueur dans l'entreprise, mais ils garantissent également aux clients la qualité des produits.

1.2.2. Facteurs environnementaux

Le contexte externe de l'entreprise qui demeure instable et turbulent est caractérisé par des facteurs exogènes dit facteurs environnementaux.

1.2.2.1. La mondialisation

Selon la FFFOD (2004), la mondialisation (globalisation) se traduit par une libre circulation sans précédent des capitaux, des biens et des services. La libre circulation des individus et loin d'en être au même stade.

Le terme de mondialisation désigne ici les changements induits par la diffusion mondiale des informations sous une forme numérique grâce à l'internet. En effet, la grande nouveauté du XXI siècle, est la mise en place des TIC. Les enjeux de globalisation amènent des lors la nécessité de gérer les connaissances et d'innover.

1.2.2.2. La démographie

Nous arrivons à l'heure actuelle dans une configuration démographique nouvelle. En effet, la pyramide des âges dans les pays occidentaux est singulière. Un nombre important de personnes partiront à la retraite dans les années à venir.

Des départs massifs doivent être anticipés par les entreprises car l'expertise et les connaissances de ses individus seront perdues, si rien n'est fait. Cette perte de connaissances pourrait avoir un effet négatif sur l'entreprise à moyen terme. Pour résister à la concurrence, ces entreprises doivent augmenter la performance de leur outils de production ou se délocaliser (FFFOD, 2004).

1.2.2.3. Les technologies de l'information et de la communication

Les entreprises étaient confrontées toujours au problème du recueil et de la formalisation des connaissances de leurs experts afin d'enrichir la connaissance collective. Les départs en retraite ont servi de sonnette d'alarme pour leurs rappeler l'importance de la mise en place de la

gestion des connaissances et des compétences⁴. De plus, avec l'arrivée des TIC, il y a eu une rupture dans la façon de percevoir l'information.

En effet, aujourd'hui, celle-ci circule plus facilement, plus vite et dans une quantité plus importante qu'avant. Les technologies ont ouvert une possibilité pour les hommes de communiquer, de travailler en communauté, tout cela sans avoir le besoin d'être en présence les uns des autres. Tous ces changements d'environnement vont créer une modification de comportement de l'homme au travail. En somme, ils ont généré un processus d'échange et de partage des connaissances en temps réel qui aurait été inimaginable avec les technologies antérieures⁵.

Ensuite, les TIC ont permis de développer des systèmes, de nouvelles méthodologies et de nouveaux outils pour créer des modèles de la connaissance dans l'entreprise, recueillir le savoir et le savoir-faire des experts tout cela dans le but de partager les connaissances dans l'organisation.

De ce fait les connaissances ne sont plus dans la tête des experts mais elles sont partagées et disponibles dans des bases de données électroniques. La facilité d'utilisation des outils de knowledge management permettent une capitalisation et un partage plus aisés. Il faut noter qu'à l'extérieur de l'entreprise on assiste à l'explosion des sources d'information sur internet, grâce à l'arrivée et au développement des réseaux.

1.3. Les phases d'évolution de la notion KM

Sans remonter jusqu'aux origines fondamentales de KM, nous avons pu constater qu'il fallait apparemment attendre la fin des années 1950 (Baumard) pour qu'apparaissent des travaux que nous pouvons rattacher sans soucis à la notion actuelle de la notion de KM. En effet, selon I.Toumi⁶ à partir de la fin des années 1950, l'évolution de la notion de KM s'effectue en trois phases.

⁴Mariaux. J.L, « Le portail intranet, un outil de gestion de la connaissance », éd. DUNOD, paris, 2000, p 21.

⁵Grundstein. M et Rosenthal-Sabroux. C, « Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision : knowledge management », édition Arts et Métiers, DUNOD, paris, 2000.

⁶ Stéphane Gorla, « Knowledge management et intelligence économique deux notions aux passes proches et aux futurs complémentaires », <http://isd.m.univ-tln.fr>.

Dans ce contexte, en dehors des expressions, nous avons surtout retenu comme expression synonymique de KM, celle de « gestion /management des connaissances » et « gestion/management de la connaissance » qui ont été employées par une partie des auteurs francophones.

1.3.1. Phase 1 : amorçage de la notion de KM

La première phase que nous choisissons d'appeler phase « d'amorçage de la notion de KM »⁷, elle s'écoule entre la fin des années 1950 et le milieu des années 1970. L'amorçage est notamment marqué par la parution de l'ouvrage de J.G. March et H.A. Simon (1958) et du livre de M. Polanyi (1958) sur la connaissance tacite et de l'article de J.W. Forester (1958) sur la théorie de la croissance des entreprises. Puis l'année suivante E.T. Penrose (1959) met l'accent sur le rôle de la connaissance tacite dans les prises de décision des décideurs (d'après Baumard, 2002).

En 1961, T. Burnes et G.M. Stalker (1961) font paraître un ouvrage sur le management de l'innovation. Un peu plus tard, en 1967, H.L. Wilensky (1967) présente son "Organizational Intelligence" dans lequel il s'interroge notamment sur la gestion de l'innovation dans les organisations.

Puis, l'année 1968 est marquée par la parution des ouvrages de P. Drucker (1968) et de J.K. Galbraith (1968), respectivement, sur les travailleurs de la connaissance et la société centrée sur la connaissance (d'après notamment : Duizabo & Guillaume, 1997).

Ces travaux sont en quelque sorte poursuivis par S. Beer et N. Henry au début des années 1970 qui proposent deux expressions qui trente ans plus tard seront encore employées pour parler de KM. Ainsi, S. Beer (1972) utilise l'expression "management of knowledge" dans ses travaux sur le « Viable System Model » (VSM) et N. Henry (1974a et 1974b), en 1974, propose pour la première fois le terme de "knowledge management" dans une acception qui se rapproche de ses définitions actuelles.

1.3.2. Phase2 : De la gestion de l'information à celle de la connaissance

La seconde période de l'évolution du concept de KM⁸ s'échelonne entre la fin des années 1970 et le début des années 1990. Elle est tout d'abord marquée par une certaine continuité

⁷ Stéphane Gorla, Op.cit.

⁸ Stéphane Gorla, Op.cit.

des travaux réalisés durant la période précédente, avec la parution d'ouvrages comme celui de H. Itami (1980) sur la valeur des actifs invisibles de l'entreprise.

Cependant, tout en s'inscrivant dans la lignée des travaux de la période précédente, les recherches de cette seconde phase vont être marquées par une réelle transition des problèmes de gestion et d'utilisation des informations vers des problèmes liés spécifiquement aux connaissances.

Ainsi les années 1980 marquent le passage de la gestion de l'information à celle de la connaissance qui a notamment pour conséquence, l'acceptation de l'expression "knowledge management" par la grande majorité de la communauté anglophone qui s'intéresse à ces questions.

Ainsi, alors que les modèles de recherche d'informations sont en pleine émergence (Salton & McGill, 1983), I. Nonaka fait encore paraître un ouvrage sur la création d'informations, tandis que quatre ans plus tard il abandonne les informations pour passer à l'idée de création de connaissances (Nonaka, 1985).

Parallèlement, la réflexion sur l'apprentissage organisationnel continue avec des articles comme ceux de W. Bennis et B. Namus (1985) et de M. Fiol et M. Lyles (1985). Les travaux de K.E. Sveiby (1986) sur les savoir-faire et l'entreprise vont relancer les travaux sur l'organisation intelligente et l'ouvrage de G. Böhme et N. Stehr (1986) sur la société de la connaissance.

L'avènement de l'idée de "management of knowledge" prend son essor lors de la première "Européen Knowledge Management Conférence". 3 ans plus tard, R. Stata (1989) et I. Nonaka (1989) introduisent clairement la problématique du management de l'innovation qui va faire partie de plus en plus des préoccupations du KM. Puis, en 1990 les publications en rapport avec le KM commencent à se bousculer.

En effet, cette année-là paraissent des ouvrages comme ceux de B. Garrat (1990) sur la problématique de l'entreprise apprenante, de C.M. Savage (1990) et de P.M. Senge (1990) sur l'avènement d'une cinquième discipline ou génération de management. De même, l'expression "knowledge management" commence à être véritablement employée (« Knowledge management : 101 trucs pour les décideurs de l'organisation de la connaissance intensive, d'après : Wilson, (2002).

1.3.3. Phase3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM

Cette dernière période de l'évolution de la notion de KM ⁹s'écoule entre 1992 et le début des années 2000. Il s'agit de la période du véritable essor du concept de KM à travers le monde, avec en 1992 la parution du livre de J.M Bruneau et J.F. Pujos sur le management des connaissances dans les entreprises (Bruneau & Pujos, 1992) et le début des conférences internationales CIKM (Conférence on Information and Knowledge Management) qui se dérouleront à partir de cette date tous les ans.

Puis, en 1993 la parution de l'ouvrage de K.M. Wiig (1993) intitulé explicitement "Knowledge Management", du livre de T. Finin (1993) sur l'information et le KM et la publication de l'article de A. Macintosh (1994) sur l'état de l'art du "KM corporate", sont à l'avant-garde des très nombreuses publications qui commencent à paraître en masse à partir du milieu des années quatre-vingt-dix.

Parmi les définitions dédiées au KM, celle de J.M Bruneau et J.F. Pujos pour qui le KM « consiste en la gestion des activités qui se focalisent sur le développement et le contrôle des connaissances dans l'organisation pour remplir des objectifs organisationnels » (Bruneau & Pujos, 1992) et celle de R. Van der Spek et A. De Hood qui signale que le KM « permet de gérer le processus de création de connaissances, de distribution de connaissances, de combinaison de connaissances, de consolidation des connaissances, et d'application des connaissances. ». Ainsi, de nombreuses définitions vont, dès lors, faire débats.

C'est entre 2001 à 2005 que deux nouvelles tendances semblent avoir émergées dans les écrits sur le KM vers la fin des années 1990 et le début des années 2000. Il s'agit pour la première de l'apparition de systèmes dit de KM. Comme les définissent simplement A. Ouni et A. Duzebert, ce sont des systèmes « dont le rôle est de gérer d'une façon efficace et pertinente les connaissances de l'entreprise ».

2. Vers une définition du knowledge management

Il n'existe pas une définition universelle de la gestion des connaissances. Cette notion est apparue aux Etats-Unis à la fin des années 80. Au sein de journaux spécialisés tel que Harvard Business Review avant de gagner la presse grand public dans les années 90, est très vaste ce qui

⁹ Stéphane Gorla, Op.cit.

en fait un concept complexe. Ainsi, il s'apparente pour certains à un système d'informations et pour d'autres à la transmission orale des connaissances.

L'expression knowledge management regroupe un certain nombre « d'items » qui ne s'arrêtent pas à la connaissance au sens strict. Cela peut par exemple être des idées, dispensées, des intuitions ou encore des expériences.

Il est important de noter que ce qui est capitalisé n'est pas figé mais voué à l'enrichissement (Jean-Yves Prax, 2000). Son but principal est de permettre la réutilisation du capital intellectuel de l'entreprise (Didier Pourquery - 2001). Nous pouvons donc dire que le knowledge management, c'est la capitalisation de divers « items » dans le but de les réutiliser et les enrichir.

2.1. Le knowledge management et la connaissance

La première difficulté se présentant dans cet essai de définition est la traduction du terme anglais « knowledge » qui signifie en français à la fois connaissance et savoir, deux notions qui sont, bien que liées, différentes.

2.1.1. La connaissance caractère évolutif du knowledge management

Il est essentiel de ne pas confondre données, informations et connaissances, trois notions différentes qui forment une chaîne. Les données représentent ce que l'on a collecté. Elles sont objectives et de nature quantitative ou qualitative. Elles vont être interprétées par l'esprit humain, ce qui va alors introduire un biais. C'est ce que l'on appelle une information.

L'individu va par la suite s'approprier l'information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter encore, la transformer et lui donner de la valeur. La donnée première va donc être fortement modifiée et devenir une connaissance. On peut donc retenir ici deux points essentiels :

- L'information et les données sont sources de connaissance : elles sont donc nécessaires à collecter lorsque l'on cherche à gérer les connaissances puisqu'elles permettent de développer celles-ci ;
- L'information se complétant petit à petit, la connaissance de chaque individu ou de chaque organisation évolue et s'enrichit constamment.

2.1.2. Le savoir est le caractère figé du « knowledge »

La notion de savoir est une notion proche de la notion de connaissance. Il est devenu « le moteur du développement de l'entreprise » (Jean-Yves Prax, 2000). Le savoir est issu comme la connaissance des informations reçues et interprétées par l'individu. Ce qui va le différencier est sa dimension figée.

En effet, contrairement à la connaissance, le savoir représente l'ensemble des données et informations acquises par l'individu de façon définitive. Le savoir est donc statique, il n'évolue pas et se transmet généralement par la parole, du maître à l'élève (Jean-Yves Prax - 2000). Le « Knowledge » anglo-saxon regroupe donc à la fois les connaissances mouvantes et les savoirs figés des individus et de l'organisation.

Cependant, ce terme dans l'expression knowledge management représente plus et englobe également les données, les informations et les savoir-faire présents au sein de l'entreprise. Il est donc essentiel d'étendre le concept de « knowledge » et de le concevoir de façon élargie en y intégrant notamment le savoir-faire de l'organisation.

2.1.3. Le savoir-faire comme l'expérience du knowledge

L'expression « savoir-faire » est composée des termes « savoir » et « faire ». Comme nous l'avons vu précédemment, le savoir représente l'ensemble des acquis figés détenus par un individu ou une organisation. Le « faire » exprime quant à lui la capacité à mettre ce savoir en action afin de réaliser un objectif déterminé. Nous pouvons donc dire que « les savoirs et les connaissances pratiques sont du savoir-faire » (Robert Reix - 1995).

Le savoir-faire inclue une dimension d'expérience, ce qui en fait quelque chose difficilement transmissible si ce n'est par la pratique. Cependant, les technologies de l'information et de la communication vont permettre de les collecter par de nouveaux moyens et de les immortaliser. Le savoir-faire peut donc être collecté tout comme les connaissances et les savoirs.

Il est intéressant de noter à ce sujet que des entreprises telles que Microsoft évaluent leurs savoir-faire à plusieurs millions de dollars. Comme la connaissance, le savoir-faire évolue avec le temps et cela notamment grâce à la modernisation constante des technologies.

Le savoir-faire, le savoir, la connaissance, l'information et les données peuvent être utiles à tous au sein de l'organisation et représentent ce que l'on appelle le capital intellectuel de

l'entreprise. Le knowledge management ne se limite donc pas à la connaissance ou au savoir mais à des éléments plus vastes pouvant être plus ou moins difficiles à collecter selon leur nature.

2.2. Définitions du KM

Le Knowledge management est donc né de la nécessité de gérer au mieux le capital intellectuel des entreprises de façon à leur donner un avantage compétitif important. Si l'on ajoute l'émergence des techniques documentaires indispensables à la gestion des connaissances explicites, on obtient un contexte propice au développement d'une discipline comme la gestion des connaissances.

La gestion des connaissances peut être définie comme étant l'utilisation systématique des savoirs contenus dans l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs et d'améliorer sa performance et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de celle-ci.

2.2.1. Définition utilitaire

La première définition utilitaire, c'est celle que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, littéralement submergé par une véritable pollution informationnelle, conséquence de la révolution bureautique. Sa définition serait la suivante :

« Apportez moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande »¹⁰. Cette expression traduit quatre attentes qui différencient, aux yeux de l'utilisateur, la logique de Knowledge management par rapport à celle de système d'informations :

- Apportez-moi l'information : indique une attente pour un « service personnalisé », de production d'information pertinente sur mesure, cela sous-entend uniquement celle-là, le reste c'est du bruit ;
- Au moment où j'en ai besoin : indique que la valeur de l'information réside dans le « juste à temps », sorte d'unité de temps et d'action ;
- Sans que j'en fasse la demande : traduit une attente de « sérendipité », c'est-à-dire l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas mais qui s'avèrent correspondre à des attentes tacites.

¹⁰Jean-Yves PRAX, « Le manuel de knowledge management », éd. DUNOD, Paris, 2003, p 22.

2.2.2. Définition opérationnelle

La deuxième définition est vue de côté des opérations, elle est liée au business et aux processus cœur de métier ; cela pourrait être la définition du nouveau manager : « Combinez les savoirs et savoir-faire dans le process, produit, organisations, pour créer de la valeur »¹¹. Cette définition contient trois éléments importants, que nous reverrons en détail :

- La distinction entre savoir (explicite diffusable) et savoir-faire (tacite non diffusable) ;
- La notion de combinaison : la compétence individuelle et la connaissance ne sont producteurs de valeur que combinées avec d'autres facteurs, notamment les process et les produits, et également entre eux ;
- La notion de création de valeur : le KM n'a de sens que s'il est relié au business, à la capacité d'améliorer la performance.

2.2.3. Définition fonctionnelle

La troisième définition décrit le Knowledge management à travers le cycle de vie de la connaissance et par conséquent les dispositifs mis en œuvre pour le supporter :

Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation...¹²

Plus fonctionnelle, cette définition renvoie directement aux dispositifs qui seront mis en œuvre tout au long du cycle de connaissance : plates-formes d'échange synchrones ou asynchrones, groupware, workflow, édition électronique, moteurs, etc.

C'est la définition la plus répandue dans la littérature de KM et en même temps la plus limitée car elle tend à définir ce qu'il faut faire, plutôt que de dire ce que c'est et pourquoi il faut le faire. De plus, au moment où un acteur travaille, il n'est pas particulièrement conscient est ce qu'il est dans une phase d'émergence, ou de formalisation, ou de diffusion ou de réutilisation de la connaissance, de synchrone, etc. Il fait simplement « feu de tout bois ».

2.2.4. Définition économique

La dernière définition fait référence à la valorisation du savoir et du savoir-faire en tant qu'actif immatériel, fondement de l'économie du savoir.

¹¹Jean-Yves PRAX, Op.cit 22.

¹² Jean-Yves PRAX, Op.cit, P 23.

Le KM s'inscrit comme l'outil permettant de qualifier, voire dans certains cas quantifiés, ces actifs¹³. Valoriser le capital intellectuel de la firme : cette question de l'analyse de la valeur immatérielle est très difficile car le savoir n'obéit pas aux règles classiques de l'économie.

Le knowledge management, est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de validation et de partage des connaissances au sein d'une organisation. Cette démarche KM a pour objectif, d'améliorer les performances globales de cette dernière, en satisfaisant des besoins bien déterminés au bon moment. Grâce à une collaboration et coordination entre le savoir et le savoir faire, qui permettront une création de valeur, en d'autre terme, elle constitue un véritable capital immatériel.

3. La démarche du knowledge management

La connaissance est devenue un axe stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'environnement de l'entreprise. La fonction principale du Knowledge Management est d'aider l'entreprise à améliorer sa performance. C'est donc un outil mis à la disposition de l'entreprise pour améliorer son leadership, la productivité, la gestion des hommes et leurs compétences, l'efficacité commerciale. Le Knowledge Management permet d'améliorer ces axes stratégiques pour l'entreprise en apportant des méthodes de collaboration et de capitalisation des connaissances.

3.1. Les objectifs de knowledge management

Comme nous l'avons expliqué, la connaissance est devenue un axe stratégique pour obtenir un avantage concurrentiel dans l'environnement de l'entreprise. La fonction principale de knowledge management est finalement d'aider l'entreprise à améliorer sa performance. C'est donc un outil mis à la disposition de l'entreprise pour améliorer son leadership, la productivité, la gestion des hommes et leurs compétences, l'efficacité commerciale.

Le knowledge management permet d'améliorer ces axes stratégiques pour l'entreprise en apportant des méthodes de collaboration et de capitalisation des connaissances.

¹³Jean-Yves PRAX, Op.cit, P 23.

3.1.1. Les approches du KM.

Avant de détailler comment le knowledge management peut améliorer ces axes, il faut voir que les projets de KM amènent à détailler deux visions : une approche de capitalisation des connaissances et une approche de collaboration des connaissances.

3.1.1.1. L'approche de capitalisation

Elle se traduit simplement par la transcription des connaissances tacites en connaissances explicites. Concrètement, il s'agit de recueillir, de mettre en forme et de rendre disponibles à tous les employés concernés d'une entreprise les savoir-faire et les connaissances non codifiés. Les savoir-faire sont souvent complexes et peuvent être techniques, il n'est donc pas toujours possible de traduire par des mots ces compétences, il faut alors mettre en œuvre des techniques de modélisation. Ces dernières se concrétisent en générale par la réalisation de livres de connaissance ou des référentiels métiers.

3.1.1.2. L'approche de collaboration

Il ne s'agit plus de collecter la connaissance mais de la partager et de faire en sorte que les acteurs concernés de l'entreprise puissent les approprier, en ce sens il faut comprendre qu'elle relève des connaissances tacites.

C'est à ce niveau que sont mises en place des communautés de pratiques. Cette approche permet d'accéder au stock d'informations et de connaissances et aux flux liés. La collaboration à pour base le partage des connaissances via les communautés de pratiques.

3.1.2. La gestion des compétences

Au niveau de la gestion des compétences, une démarche de KM peut solutionner deux types de pertes de compétences qui peuvent être résumés ainsi :

- **Individuelles** : turn-over du personnel, départ en retraite, évolution professionnelle, la perte des compétences qu'un seul individu possède peut perturber ou fragiliser sensiblement une entreprise.
- **Collectives** : division du travail, réorganisation, fusion.etc.

3.1.3. Les domaines d'application

Instaurer un processus de knowledge management au sein d'une entreprise est un projet à part entière. Toutes les fonctions de l'entreprise peuvent être concernées, ainsi les champs d'applications et les objectifs du knowledge management sont infinis.

Cependant pour certains d'entre eux, il a été démontré qu'une démarche de KM était particulièrement efficace. Gilles BALMISSE en détaille quelques-uns sur son blog internet.

Tableau n° 8 : Les domaines d'application du knowledge management

Entité	Domaines d'application	Bénéfices
Client	Gestion de la relation client	<ul style="list-style-type: none">- Meilleure connaissance des clients ;- Lancement de programmes marketing plus efficaces ;- Amélioration du service au client.
Collaborateur	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">- Mise en place de plans de formation adaptés ;- Meilleure diffusion des compétences dans l'entreprise ;- Constitution de groupes de travail performants.
Marché	Conception et développement de produits	<ul style="list-style-type: none">- Réduction des cycles de développement ;- Amélioration du travail d'équipe ;- Produits mieux adaptés aux attentes des clients.
	Planification de l'activité	<ul style="list-style-type: none">- Connaissance approfondie des tendances et des cycles ;- Meilleure gestion des crises ;- Analyse plus fine de la concurrence.
Monde extérieur	Veille	<ul style="list-style-type: none">- Meilleure connaissance des concurrents ;- Meilleure connaissance du marché ;- Amélioration de la conception de nouveaux produits.

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de BALMISSE Guilles, « guide des outils du knowledge management », édition Vuibert, Paris, 2006.

3.2. Les enjeux du Knowledge Management

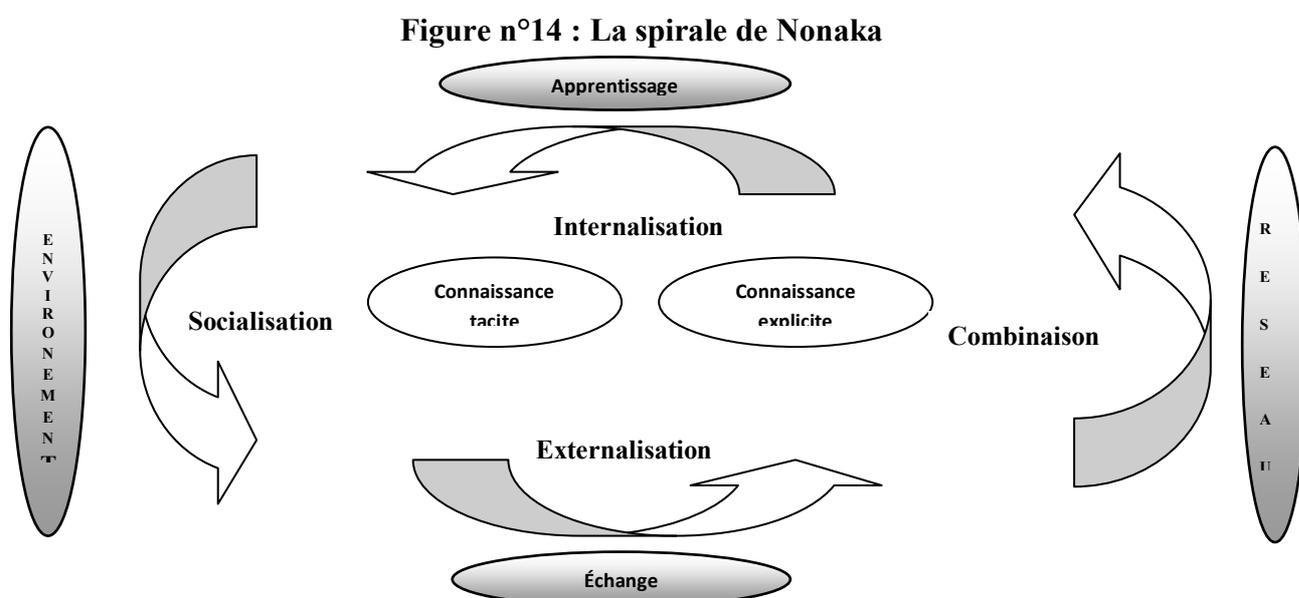
Le knowledge management, comme étant une démarche, répond à plusieurs enjeux et vise à atteindre divers objectifs.

3.2.1. La dimension tacite des savoirs

L'échange de savoirs entre les membres d'une organisation est rendu difficile par le caractère tacite que peut prendre la connaissance. Cette question est illustrée par une célèbre phrase de Polanyi : « nous en savons plus que ce que nous pouvons dire »¹⁴.

Le caractère tacite de certains sentiments, de certains gestes, voire de certaines pensées, est généralement révélé par le fait qu'ils ne peuvent être exprimés sans perte à travers un autre support qu'eux-mêmes. Il est néanmoins possible de codifier certains savoirs tacites. Par exemple, l'organisation scientifique du travail mise en œuvre par Taylor a consisté pour partie à observer les gestes des ouvriers les plus compétents afin d'en déterminer les caractéristiques essentielles et de les transformer en procédures formelles. Ce type de codification permet à l'ingénieur de maîtriser les savoir-faire et de les transmettre à d'autres membres de l'organisation.

Enfin, si l'on se réfère aux travaux de Nonaka, on peut estimer que la dimension tacite des savoirs peut contribuer à la création de nouvelles connaissances. En s'appuyant sur cette idée, Nonaka et Takeuchi (1995) ont analysé les procédures dynamiques qui permettent à des connaissances individuelles, détenues sous forme tacite, de se transformer et de se généraliser. Le modèle de création de connaissance dans l'organisation s'appuie sur quatre types de transformation des savoirs présentés dans la figure ci-dessous :



Source : Gilles Balmisse, « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management », éd. Vuibert, Paris, 2005, p 22.

¹⁴ « We know more than we can tell », POLANYI, Michael, *The Tacit Dimension*, New-York : Doubleday, 1967, P 4.

Aussi appelée le cercle vertueux de la connaissance, la spirale de la connaissance d'Ikujiro Nonaka¹⁵ permet à l'entreprise de créer la connaissance sans interruption et de manière dynamique. La création de connaissances est donc présentée comme un processus continu entre les connaissances tacites et les quatre modes de la conversion de la connaissance agissent les uns sur les autres au sein de la spirale, chacun a son importance et permet à l'autre d'exister :

3.2.1.1. Socialisation : tacite vers tacite

La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d'un savoir faire s'effectue généralement par l'observation, limitation et sur tout la pratique. Comme le souligne Nonaka et Takeuchi, la clé pour acquérir une connaissance tacite, c'est l'expérience.

3.2.1.2. Externalisation : tacite vers explicite

L'externalisation est un processus qui permet le passage de la connaissance tacite en connaissance explicite, sous la forme de concept, modèle ou hypothèse. La modélisation d'un concept résulte souvent des dialogues et échanges entre individus.

3.2.1.3. Internalisation : explicite vers tacite

L'internalisation est le processus de conversion de connaissance explicite en connaissance tacite, souvent un processus d'apprentissage avec des supports tels que des documents, des manuels etc.

3.2.1.4. Combinaison : explicite vers explicite.

La combinaison est un processus de création de connaissances explicite à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication.

¹⁵ Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, « La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante », De Boeck Université, Paris, 1997, p 70-71.

Ce modèle nous informe sur la manière dont l'entreprise s'organise pour créer de la valeur. Nous pouvons toutefois considérer certains cas où le transfert des connaissances ne suit pas le même cheminement. Ainsi en chirurgie, le transfert des connaissances s'effectue uniquement par internationalisation si l'on considère qu'il n'est possible que par compagnonnage. Ce schéma est donc à considérer avec distance.

3.2.2. Les avantages d'une démarche de Knowledge Management

Les enjeux d'une démarche de Knowledge Management concernent quatre aspects majeurs que nous développons ci-après point par point.¹⁶

3.2.2.1. Optimisation de la production / Augmentation de la productivité

Selon Jean-Yves Prax, de nombreuses entreprises déclarent utiliser au maximum leur processus de production, si bien qu'il faudrait investir des sommes très importantes pour un accroissement de la productivité. Elles concèdent cependant qu'une meilleure utilisation des connaissances présentes au sein de leur entreprise serait une source considérable de productivité.

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

Cependant, comment réagirait une autre équipe face à la même tâche ? Comment agirait cette même équipe dans un contexte différent ? Là est toute la problématique du transfert de connaissances. Il faut inciter les acteurs à capitaliser sur le projet afin que l'individu rencontrant le même type de tâche à l'avenir puisse y trouver toute la documentation à sa disposition.

3.2.2.2. Aide à la décision

Le processus de décision de l'entreprise est complexe, il n'y a pas de vraie réponse au problème posé. L'individu va s'appuyer sur un ensemble d'informations (différentes, issues de points de vue plus ou moins éloignés et parfois contradictoires) qui va aider à la prise de décision.

¹⁶ Jean-Yves PRAX, Op .cit p 147.

Les alternatives et les conséquences de chacune des décisions prises ne sont pas forcément connues, une même cause peut engendrer des effets différents. L'idée n'est donc pas de prendre la bonne décision mais le bon chemin pour y arriver.

Le Knowledge Management peut donc aider à la prise de décision « par l'échange de multiple sources d'information et de points de vue, par l'écoute du client et par l'anticipation des besoins ».

3.3. Le processus du KM

Le cabinet de consulting américain Gartner Group propose d'expliquer le Knowledge Management avec une démarche processus.

3.3.1. Les étapes principales de processus KM

En effet le knowledge management suit des étapes suivantes qui forment le processus de KM :

Tableau n°9: Les étapes principales du processus KM

Les étapes	Significations
La création	C'est ici que les nouvelles connaissances prennent forme
L'acquisition	C'est ici que sont détectées les connaissances tacites, elles se sont alors transformées en connaissances explicites afin que l'ensemble des membres de l'organisation/entreprise puisse y avoir accès
L'organisation	Il s'agit d'organiser, de hiérarchiser les connaissances pour en faciliter l'accès ultérieur ;
L'accès	Il faut rendre les connaissances accessibles aux utilisateurs.
L'utilisation	Il s'agit d'appliquer concrètement les connaissances acquises au sein de l'entreprise. C'est la dernière étape du processus, elle est dite récursive c'est-à-dire qu'elle influe sur toutes les étapes précédentes

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 17.

Le processus de KM permet d'instaurer un partage des connaissances dans l'entreprise. Pour que celui-ci soit efficace il faut également instaurer aussi une culture de knowledge management. Mais jusqu'à présent dans l'entreprise, on privilégie la performance personnelle et la compétition entre collaborateurs.

De ce fait, les employés ont tendance à garder pour eux leurs connaissances et ne veulent sur tout pas les partager avec le reste de l'entreprise. La connaissance pour eux est un moyen d'avoir une reconnaissance et souvent un des seuls moyens d'avoir du pouvoir.

C'est de cette Knowledge Management attitude que ressort une pyramide de la gestion des connaissances proposées par Gartner Group.

Figure n° 15: Pyramide de gestion des connaissances



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 17.

3.3.2. Les fondations KM

Les fondations d'une bonne gestion des connaissances reposent sur :

- **Les rôles et les responsabilités :** le partage des savoirs n'est possible que si chacun est sûr de son rôle à tenir dans l'entreprise, sinon la rétention d'information est la seule manière d'avoir du pouvoir ;

- **L'incitation et la reconnaissance** : il faut faire passer le message en partageant à la fois : donner mais aussi recevoir. Ainsi en partageant son savoir, on profite des compétences des autres ;

- **Le temps et l'espace pour la collaboration** : l'entreprise et la direction ont un rôle à jouer en allouant des espaces et du temps pour le partage des savoirs.

L'objectif de ces bases est d'aboutir à trois dynamiques consécutives :

- **Le partage** : ce premier pas permet aux employés de l'entreprise de partager leurs connaissances ainsi que de se rendre compte des savoirs présents dans l'entreprise, ils peuvent les utiliser pour mener à bien leur travail ;

- **La collaboration** : on ne partage pas que les connaissances mais également les processus de travail ;

- **L'innovation** : c'est la dynamique qui représente le plus de valeur ajoutée pour l'entreprise, c'est pourquoi elle est au sommet de la pyramide. Avec la combinaison des savoirs et la collaboration, il est alors possible de trouver et de mettre au point de nouvelles idées.

Concevoir la connaissance comme un nouveau capital pour l'entreprise impose de repenser les manières de gérer. Mais avant de penser à la manière d'appréhender cette nouvelle ressource, il importe de savoir ce qu'elle est. Déterminer la nature de la connaissance pour mieux élaborer les moyens de sa gestion est un préalable nécessaire pour un ré-outillage conceptuel et pratique adéquat.

Section 2 : Les outils de knowledge management.

Avec l'arrivée des NTIC, les outils de knowledge management sont devenus disponibles sur le marché. Le choix de ces outils varie d'une entreprise à une autre et cela en fonction de la stratégie mise en œuvre et de la démarche suivie, ce qui nous permet de dire qu'il n'existe pas d'outils miracles destinés à la réussite d'un projet KM.

1. Les différents outils de knowledge management

Le knowledge management dans sa dimension technique repose sur des outils pluridisciplinaires qui mènent au bon déroulement du projet KM.

1.1. Présentation des outils collaboratifs

Les outils collaboratifs sont de gigantesques mémoires internes de l'entreprise et des supports méthodologiques, et des réservoirs de connaissances, qui sélectionnent celles qui sont utiles pour ses activités afin de ne pas réinventer ce que l'on sait déjà tel que : les licences, brevets, logiciels etc.

Le KM favorise le travail de groupe, en améliorant la communication entre les membres d'une même entreprise. En ce sens il fournit des outils de circulation des informations entre les experts intra et inter-entreprises de plus en plus innovants sur le marché KM.

Depuis l'année 2000, le marché de KM a connu une augmentation intense en termes de logiciels de gestion de connaissances. Ces outils n'ont pas cessé de s'améliorer. Ils sont devenus si complexes et si riches. L'intensification de cette offre est due à l'augmentation du nombre de licences d'outils collaboratifs et de knowledge management, ainsi qu'à l'augmentation des ventes de ces dernières à partir de 2003, et cela après un léger tassement au cours de la période 2001-2002 comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 10: Marché des outils de travail collaboratif.

	2000	2001	2002	2003	Croissance moyenne
Vente de licences d'outils collaboratifs et de KM en milliards de dollars (monde).	2,85	2,96	2,94	3,22	4,2%

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Croissance moyenne
Vente de licence d'outils collaboratifs et de KM en milliards de dollars	3,22	3,55	3,92	4,30	4,68	5,05	9,3%

Source : Guilles BALMISSE, « guide des outils du knowledge management », paris, 2006, p107.

1.2. Typologie de l'offre

G. BALMISSE dans son ouvrage¹⁷ a présenté un panorama d'outils offerts sur le marché permettant de supporter une démarche de knowledge management comme le montre la figure suivante :

¹⁷ G.BALMISSE, Op.cit, p108.

Figure n° 16: Panorama des outils de knowledge management.



Source : Gilles Balmisse, « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management », éd. Vuibert, Paris, 2005, p 108.

L'auteur a classé ces outils en plusieurs catégories :

Tableau n°11: Les différentes catégories des outils du KM

Outils	Présentation
<p>Outils d'accès aux connaissances</p>	<p>Ces outils ont pour vocation de faciliter l'accès à la connaissance explicite qui peut être disséminée dans les différents systèmes d'information de l'entreprise. Parmi les problèmes rencontrés par les travailleurs lors de leurs recherches de la connaissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La distance qui existe entre la source de la connaissance (explicite) et l'utilisateur ; - Word mismatch, c'est-à-dire le fait que les auteurs d'un système de recherche utilisent une grande variété de mots pour exprimer le même concept.

	<p>Pour faciliter l'accès aux connaissances, un système d'accès aux connaissances doit être installé, il repose sur la réduction de la distance qui le sépare de l'utilisateur. Ce dernier joue un rôle important dans le processus de recherche d'information, c'est lui qui consulte les résultats offerts par le système, et par la suite les interprète. Si l'utilisateur est satisfait, il retourne à son activité principale ; sinon, il tente une nouvelle recherche.</p>
<p>Outils de cartographie sémantique</p>	<p>Face à l'augmentation du nombre d'informations disponibles, la cartographie émantique s'est peu à peu imposée comme outil efficace de présentation et d'analyse de l'information pour communiquer et aider à la prise de décision.</p>
<p>Outils de text mining</p>	<p>Suites de texte mining : Les suites de texte mining sont de véritables boîtes à outils dont la vocation est de faciliter la découverte de connaissances. Ils offrent plusieurs fonctionnalités : extraction de connaissances, résumés automatiques.</p>
	<p>Outils de classification : Les logiciels de classification permettent de réaliser des traitements à haut niveau de valeur ajoutée sur des fonds documentaires. Ils assurent l'organisation d'un ensemble non structuré de documents, et aussi un classement par apprentissage des documents dans un plan de classement préexistant.</p>
	<p>Outils de résumé automatique : L'objectif d'un outil de résumé automatique est de produire, à partir du contenu d'un document, une représentation condensée en gardant les informations importantes du texte originale.</p>
	<p>Outils d'extraction de connaissances : Le rôle des outils d'extraction de connaissances est d'identifier l'information pertinente ; ces outils mettent en œuvre une analyse de texte.</p>

<p>Outil de gestion de processus</p>	<p>Outils de modélisation de processus:Les outils de modélisation des processus, également outils de business process management, se concentrent sur l’optimisation des process management et des processus métier. Ils facilitent la formalisation et la définition des éléments clés d’un processus.</p>
	<p>Outils workflow : Les outils workflow permettent, quant à eux, d’automatiser les processus obtenus avec les outils ; le workflow peut être exécuté sans outils, en utilisant, par exemple, des formulaires papiers, mais il est bien évident queles outils vont aider à gagner en productivité, en information et donc en automatisant le processus</p>
<p>Outils de localisation d’expertise</p>	<p>La vocation des outils de localisation d’expertise est de faciliter la recherche d’experts susceptibles d’aider un individu en lui transmettant sa connaissance. Ces connaissances ont pour fonction de gérer la mise en relation des individus et peuvent ainsi capitaliser les échanges.</p> <p>Il est important de noter que, pour les questions « complexes », plusieurs experts peuvent être nécessaires pour résoudre des parties spécifiques du problème, en revanche, pour des problèmes « simples », le choix du « bon » expert est une phase importante.</p> <p>Ces outils participent activement à la modélisation des connaissances tacites de l’entreprise.</p>
<p>Espaces de travail collaboratif</p>	<p>Les espaces de travail collaboratif mettent à la disposition des collaborateurs des espaces entièrement dédiés à la coopération, au partage et à l’échange de documents. Ces outils représentent d’excellents supports pour les communautés. Ces outils proposent trois grands types de fonction : la gestionde contenus, la gestion de projets et la collaboration.</p>
<p>Outils de collaboration en temps réel</p>	<p>Les outils de collaboration en temps réel permettent à des individus géographiquement distants, de collaborer et d’interagir en même temps en partageant par exemple, des applications ou en</p>

	<p>organisant des conférences ou des réunions virtuelles.</p> <p>Ces outils sont subdivisés en trois types d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outils de web Conferencing: Ces outils permettent la collaboration autour de données audio, vidéo et application à travers l'e-meeting qui permet la réunion des personnes. - Le e-training qui permet de suivre un enseignement à distance, la e-présentation qui consiste à réaliser une conférence, un séminaire au travers du web. - Outils de messagerie instantanée: La messagerie instantanée est un outil efficace pour améliorer le dialogue et faire progresser la réactivité des collaborateurs.
<p>Outils de publication collaborative</p>	<p>Ces outils offrent toutes les fonctionnalités utiles à la gestion du cycle de publication de documents par un groupe d'individus ; ils se décomposent des systèmes de gestion de contenus d'entreprises et d'outils de blogs et de wikis.</p> <p>Outils de gestion de contenus : Ces outils ont pour objectif d'aider les entreprises à gérer le cycle de publication, c'est-à-dire faciliter la création, le stockage et le repérage du contenu ;</p> <p>Wikis : Un wiki permet de publier très facilement des pages web, contrairement au weblog, le wiki est ouvert à tout le monde ;</p> <p>Blogs: Les blogs offrent une possibilité de mettre en ligne très facilement une page web, ils sont utilisés pour créer des sites personnels, ils offrent aux collaborateurs un moyen très simple de partager leurs savoirs avec leurs collègues</p>
<p>Solutions KM</p>	<p>Outils de modélisation : ces outils permettent la capture, l'identification et la structuration des connaissances ; ils permettent aussi de créer des bases de connaissances dynamiques.</p> <p>Bases de connaissances ontologiques : les bases des connaissances ontologiques facilitent l'acquisition, le stockage et l'utilisation de connaissances.</p>

	<p>Outils de partage de connaissances : les outils de partage de connaissances sont basés sur la mise à disposition de fonctions facilitant les interactions entre les individus.</p>
	<p>Suites logicielles : les suites logicielles résultent de la convergence entre les produits de portail, la gestion de contenus et le travail collaboratif. Parmi les composants les plus fréquemment proposés : le soutien à la collaboration, la gestion de contenus, l'accès à l'information, la gestion de processus métier, le text mining et le business intelligence.</p>

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Gilles Balmisse, « Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management », éd. Vuibert, Paris, 2005, p 108.

1. 3. Choix d'outils

Dans une démarche de KM, le choix d'un outil est essentiel. Il va conditionner, en grande partie, la suite du projet de KM. L'accroissement du nombre de logiciels auquel s'ajoute la diversité et la grande complexité des techniques utilisés, rend le choix d'un outil une tâche compliquée. G.BALMISSE a proposé, dans son ouvrage¹⁸, quelques généralités qui vont aider une entreprise lors de son choix :

1.3.1. Identifier et comprendre les besoins fonctionnels réels

Il est très difficile de choisir une solution réellement efficace sans avoir une idée claire et précise des besoins ; sinon, l'entreprise risque de tomber dans le piège des éditeurs de logiciels.

1.3.2. Aller au-delà du discours marketing

Les discours marketing sont faits pour séduire et présenter l'outil de telle manière qu'il répondra forcément aux attentes de l'acheteur. Face à un tel discours, il est important d'analyser chaque argument en le comparant avec la nature spécifique du besoin de l'entreprise.

¹⁸ G.BALMISSE, Op.cit, p109.

1.3.3. Comprendre la philosophie des outils

Si les outils de KM se ressemblent tous, l'acheteur ne pourra pas les différencier, il n'aura que la vision que les éditeurs leur ont donné. Pour faciliter l'identification, une méthode consiste à regarder de plus près les caractéristiques de l'éditeur : Dans quel secteur a-t-il débuté ? Quel est le produit phare de l'éditeur ?

Par exemple, celui qui a débuté dans le monde de la gestion documentaire propose généralement des outils marqués par la dimension explicite de la connaissance.

Pour cela donc il ne faut pas s'arrêter uniquement sur des critères financiers dont le choix d'outils ne doit pas exclusivement tenir compte des coûts d'acquisition et de la santé financière de l'éditeur de logiciels. Rester pragmatique pour fournir aux utilisateurs un outil qui les séduira, celui-ci doit répondre parfaitement à un nombre limité de besoins plutôt qu'imparfaitement à la totalité.

Assurer de l'adéquation de l'outil avec la sécurité de l'information dans le cadre de KM, la sécurité est un élément très sensible, c'est pour cette raison que l'outil doit offrir des fonctionnalités avancées de sécurité pour l'entreprise.

2. Outils de KM selon les étapes du processus

Jean Yves PRAX, dans son ouvrage¹⁹, classe les diverses technologies du knowledge management par segments ; il distingue six segments :

2.1. L'étape de prise de contact et d'échange des idées.

Ce segment est réparti en la visibilité de communauté au sein de l'organisation ainsi que pour ses membres, les rencontres virtuelles et le management de la communauté.

2.1.1. Visibilité de la communauté au sein de l'organisation

Une communauté peut être visible au sein de l'organisation à travers les fonctions basiques de portail, intranet ou extranet en les matérialisant en termes d'objets (titres), d'images (logos, visuels), de documents explicatifs et de répertoires des membres.

¹⁹Jean Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003, P147.

2.1.2. Visibilité de la communauté pour ses membres

Le portail de la communauté doit offrir à tous ses membres une visibilité réciproque à travers un annuaire des membres avec profils détaillés et une liste de personnes en ligne.

2.1.3. Visibilité de chaque membre de la communauté

C'est la fameuse fonction « qui fait quoi » ou « who's who ». La réponse pour cette fonction est trouvée dans une fiche de profil répartie en quatre catégories :

Tableau n° 12 : Les catégories d'une fiche de profil

catégories	Présentation
Les coordonnées	Constituent l'ensemble des informations permettant de trouver la personne (photo, nom, prénom, matricule...). Ces informations sont trouvées grâce à un lien dynamique avec la base de l'entreprise
Les informations « officielles »	Ce sont l'ensemble des informations relatives au poste de la personne, à son appartenance hiérarchique et géographique ainsi qu'à un certain nombre de déclarations sur ses missions.
Les informations auto-déclarées	Ce sont l'ensemble d'informations sur les compétences déclarées ainsi que sur les formations et l'expérience professionnelle de chaque membre.
L'activité dans la communauté d'intérêt	La fiche peut également tracer l'historique des activités de la personne.

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Jean Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003, P147.

2.1.4. Rencontres virtuelles

Elles constituent un ensemble d'échanges virtuels d'une communauté d'intérêt tels que les échanges d'idées, les discussions...qui sont supportées par des plate-formes (community ware, groupware) et par les fonctions suivantes : le chat, le white boarding et le polling/voting.

2.1.5. Manager l'activité de la communauté

Pour que la communauté fonctionne, il lui faut quelqu'un qui prend en charge certaines missions d'animation. Cette personne veille sur le volume d'informations échangées, leurs fréquences...

2.1.6. Gestion d'événements réguliers

Cette gestion concerne la publication sur la page d'accueil du portail, le calendrier des réunions, des congrès, des conférences.... N'importe quel logiciel éditeur HTML fera l'affaire.

2.1.7. Echanger les idées et les informations

Ce principe permet aux membres de la communauté de penser ensemble, de résoudre des problèmes, de débattre des idées, d'échanger des points de vue. Les outils qui facilitent ces échanges sont :

Tableau n°13 : Les outils des échanges d'information

Outils	Désignation
La visiophonie	Elle est composée d'une caméra (webcam), d'un modem téléphonique et d'une application permettant des réunions virtuelles synchrones
La messagerie électronique (e-mail)	E-mail est l'outil du groupware le plus ancien, le plus connu et le plus commun.
Les forums électroniques ou BBS (bulletin board Systems)	Les forums sont des messageries non nominatives qui permettent à un groupe d'acteurs de structurer ses échanges selon des dossiers thématiques ou des groupes partagés.
Push personnalisé	C'est un logiciel qui offre à l'utilisateur la possibilité de déclarer un certain nombre de sujets d'intérêt.
Echange de bonnes pratiques	<p>L'échange de bonnes pratiques a nécessité un processus un peu formel en cinq étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identification est une nomination de l'auteur de la bonne pratique ; - La modification permet de faire circuler dans un groupe restreint d'experts ; - La validation, assistée par l'outil qui gère le circuit de certification (sorte de petit workflow) ; - La diffusion se fait selon deux chemins, ajouter la bonne pratique dans la rubrique adéquate de la base et l'acheminer en mode push aux utilisateurs ; - Le management qui permet de monitorer l'ensemble des bonnes pratiques.

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Jean Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003, P148.

2.1.8. Mettre en œuvre et manager l'activité du groupe

L'administrateur doit mettre en œuvre les règles de fonctionnement, administrer le système, la sécurité en utilisant les technologies suivantes : business rules, autorisation d'accès, validation, archivage.

2.2. Veiller et accéder aux sources externes

Les nouvelles informations peuvent être acquises à travers la consultation des magazines, la presse professionnelle à travers la veille de ses différents types (stratégique, technologique...) et aussi à travers des évaluations et des études en utilisant les outils suivants :

2.2.1. Le dynamic posting

Cet outil permet à l'utilisateur de voir immédiatement ce qu'il y a de neuf depuis sa dernière connexion, d'avoir un site ordonné avec les documents rangés au bon endroit, en évitant la génération d'une charge de travail excessive pour l'administrateur.

2.2.2. Profiling ou push personnalisé

Les agents de profiling ou push personnalisé s'appuient sur l'analyse linguistique. A partir de l'arbre des concepts d'intérêt ou d'alerte d'une personne, ils scrutent en permanence l'internet ou certains corpus documentaires et redirigent automatiquement vers cette personne des documents, des annonces, des dépêches traitant de ces sujets d'intérêt favoris.

2.3. Produire et gérer la documentation interne

Produire et gérer la documentation interne consiste à répondre aux questions souvent posées en apportant une aide, donner accès à l'information ad-hoc, diffuser les meilleures pratiques et enfin créer et maintenir une base de connaissance activable.

L'outil utilisé dans cette étape est GED (gestion électronique documentaire). Les moteurs de recherche, mais les très bonnes bases de documentation interne, peuvent être construites sur des fonctionnalités assez génériques d'intranet.

2.4. Transférer la connaissance

Transférer la connaissance par le e-learning consiste à apprendre par l'écoute et par l'échange. Le e-learning peut désigner « des notions aussi variées que la gestion administrative d'une formation sur internet, la diffusion d'un cours par le même médium ou la mise à disposition d'outils de conférence virtuelle.

Les nombreuses définitions du e-learning qui ont été proposées mettent généralement l'accent sur l'utilisateur du réseau et sur la mise à disposition d'un contenu pédagogique ». L'enjeu de e-learning n'est pas de remplacer le maître dans la salle par le maître dans la boîte, mais d'offrir un mode d'apprentissage des voix et des modalités nouvelles. Les technologies utilisées sont : streaming vidéo, téléconférencing, course building designer, expert mapping, concept mapping etc.

2.5. Cartographier l'expertise.

Ce segment permet aux individus de connaître les différents domaines d'expertise propres à chaque expert, et par la suite, ces individus peuvent choisir un expert selon leurs besoins. La cartographie de l'expert se fait en utilisant les outils suivants :

- Outils de déclaration proactive : L'expert est invité à renseigner une fiche qui présentera son profil détaillé (coordonnées, secteurs, compétences, projets...)
- Outils de déclaration passive : Permettant de créer, de compléter ou de mettre à jour automatiquement la fiche descriptive d'une personne ;
- Champion communauté : Cet outil a pour mission d'animer une communauté : recruter les membres, définir les règles d'échange, définir les accès, publier les documents, s'assurer du bon fonctionnement.

3. Outils de KM : une classification selon le type de connaissances.

Dans son ouvrage²⁰ C. BEYOU a classé les outils de KM selon le type de connaissances existant dans l'entreprise. Il a distingué les outils de connaissances explicites et les outils de connaissances tacites, comme suit:

3.1. Les outils de gestion de connaissances explicites : Ces outils se caractérisent par le nombre croissant par rapport aux outils de la connaissance tacite parmi ces outils :

Tableau n°14 : Les outils de gestion des connaissances explicites.

Les système d'exploitation d'un ordinateur	Le système d'exploitation d'un ordinateur permet d'organiser, de produire et de retrouver des documents à travers l'organisation du système fichier et les fonctions de recherche.
Les outils bureaucratiques	Les outils bureaucratiques permettent de créer les documents « formalisant » les connaissances individuelles.
Les outils de messagerie	Les outils de messagerie permettent de diffuser de façon sélective l'information ainsi générée. Ils permettent aussi de mettre l'entreprise en réseau.
GED	Le GED facilite une gestion élaborée les documents et les différentes productions d'une entreprise.
Workflows	Les workflows sont des logiciels qui permettent d'automatiser les processus de l'entreprise.
Intranet,internet ou extranet	Intranet, internet ou extranet sont des outils de diffusion de connaissances indispensables.

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd. LIAISON, Paris, 2003, P59.

²⁰ Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd.LIAISON, Paris, 2003, P59.

3.2. Les supports de diffusion de connaissances tacites

L'idée de base est de ne pas chercher à traiter la connaissance dans un support formalisé, mais de proposer des moyens d'échange et de communication qui facilitent son partage et sa création parmi ces supports :

- **L'annuaire d'expert** : L'annuaire d'expert permet par une simple requête, dans une base de données, d'avoir accès aux personnes compétentes sur un sujet donné.
- **Les espaces collaboratifs** : Les espaces collaboratifs permettent des fonctionnalités d'échange telles que les forums, le chat etc. Un autre objectif consiste à créer des « lieux virtuels » qui permettent à des communautés de se retrouver, de réaliser des activités et de dialoguer.

Les différents outils décrits précédemment devront plus servir de modèles pour faire réfléchir que de solutions prêtes à l'emploi. L'adaptation à l'environnement (au sens large) de l'entreprise est un facteur déterminant dans le succès d'une méthode.

Section 3 : Le knowledge management au service d'un projet

Depuis 1990, plusieurs entreprises ont adopté la pratique de knowledge management à travers la mise en place d'un projet KM. De ce fait, dans la présente section nous allons présenter ce projet par ses principes de pilotage ainsi que leurs applications.

1. Présentation d'un projet KM.

Le KM devient, depuis quelques années, une préoccupation industrielle majeure. Il n'est pas le 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 entière²¹.

Il vise à pérenniser le devenir de l'entreprise par la mémorisation et surtout 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 »²².

Le projet KM doit être managé comme un véritable projet d'entreprise comme un projet technologique. Cela suppose 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 robustes²³.

Un projet KM présente de multiples facettes tant sur les plans organisationnel, humain, technique, managérial et stratégique :

- C'est un projet de conduite du changement ;
- C'est un projet qui s'appuie sur des outils technologiques ;
- C'est un projet d'organisation ;
- C'est un projet qui travaille sur la communication.

²¹Jean-Yves BUCK, « le management des connaissances et des compétences en pratique », éd. D'ORGANISATION, Paris, 2003, P73.

²²Citation du philosophe SOCRATE.

²³Jean Yves PRAX, Op.cit, P222.

1.1. Les principes de pilotage d'un projet KM

Jean-Yves Prax a présenté dans son ouvrage les principes de pilotage²⁴ d'un projet KM. D'après ses travaux, une démarche de KM est une démarche participative, fondée sur l'action, impliquant les utilisateurs dès la phase de conception, de ce fait, il faut désigner au préalable les objectifs à atteindre et les moyens d'y arriver, tout en ménageant des hommes détenant de la connaissance situés dans des cultures et des contextes d'action différents (cas des communautés de pratiques) ; et gérer les savoirs à différentes étapes de formalisation, de création, de validation, d'expérience, de protection, de diffusion... de plus de cet aspect humain, l'aspect technique doit être pris en considération par la gestion des outils technologiques sophistiqués.

Désormais, le pilotage d'un projet doit être conduit par une équipe regroupant les sensibilités suivantes : Premièrement, une action conjointe à trois niveaux : le niveau technologique qui joue un rôle catalyseur de changement, le niveau stratégique qui fixe la cible de changement et le niveau des projets d'action et de contenu qui créent la dynamique de changement.

Ensuite, une dynamique d'entraînement à trois vitesses : une exemplarité pour donner envie et démontrer les bénéfices concrets, une pédagogie pour apprendre à faire et une coercition pour vaincre les dernières résistances.

Et la dernière sensibilité, un principe d'action sur deux plans : des facilitateurs pour encadrer l'action, l'inscrire dans la durée, fournir un cadre technique cohérent, capitaliser les retours d'expérience, piloter le changement ; un projet concret pour expérimenter en grandeur réel les différentes facettes de la problématique et évaluer les bénéfices et impliquer concrètement les acteurs.

En outre aux principes précédemment présentés, il faut identifier les enjeux économiques de KM pour l'entreprise, puis les traduire en objectifs clairs et partagés, définir le rôle de l'encadrement, en particulier l'engagement du management supérieur, et professionnaliser la communication et le traitement de l'information.

²⁴Jean Yves PRAX, Op.cit, P223.

1.2. Les facteurs de réussite d'un projet KM.

Un projet de KM est avant tout un projet d'entreprise, a fortiori, un projet de conduite du changement. A ce titre, il doit répondre à certains facteurs qui conduisent à sa réussite. Pour ce faire, il ne faut pas essayer de tout faire, de tout capitaliser et de tout partager ; avoir une compréhension claire et partagée des axes de travail prioritaires ; identifier et choisir des pôles ou des projets qui serviront de vitrine, de démonstration.

Ensuite, comme tout projet d'entreprise, il faut inscrire le projet KM dans la durée ; gagner la confiance et créer un terrain favorable ; il est essentiel de rester à l'écoute des salariés tout au long de la mise en place du KM afin d'identifier leurs besoins réels. En effet, les knowledge workers ont besoin d'être considérés au sein de l'entreprise (ils ont besoin de se sentir reconnus à leur juste valeur).

Le choix d'un outil est une tâche très importante lors de la mise en place d'un projet KM, et cela en tenant compte des besoins des knowledge workers qui doivent être initiés sur l'utilisation des outils avant qu'ils ne soient mis à leur disposition ; s'entourer de relais très dynamiques qui encadreront les actions et assureront la promotion et l'animation dans leur unités, car ils seront les gerants de développement du programme.

Par la suite, il faut définir le rôle et s'assurer de la motivation et de l'implication de la direction. En effet, il faut considérer que l'engagement du management et son implication sont essentiels pour le changement ; être conscient de l'importance du management et démarrer les actions très en amont ; ne pas se contenter de stocker ou d'archiver des connaissances au détriment des flux ; ne pas oublier la dimension tacite des connaissances ; ne pas brider le processus de raisonnement et permettre la remise en cause des hypothèses et des réflexions exploratoires.

Dans la phase d'exploitation du système de gestion des connaissances, instaurer des points de contrôle régulier afin de s'assurer d'une utilisation optimale et pouvoir communiquer sur les résultats obtenus pour motiver les acteurs ; de plus, il ne faut plus évaluer les collaborateurs de façon individuelle, mais intégrer une évaluation à la communauté, au progrès de l'entreprise ; prévoir qu'une fraction du temps de travail de l'ensemble des collaborateurs sera consacrée à la gestion de connaissances ; et enfin s'assurer de la possibilité réelle de réutilisation des connaissances capitalisées.

1.3. Les facteurs d'échec d'un projet KM.

Jean-Yves PRAX²⁵ a cité onze erreurs qui peuvent conduire le projet KM à l'échec :

- Ne pas avoir une compréhension claire et partagée du concept de connaissance : L'ignorance des managers des concepts complexes et nouveaux de connaissances tacites, explicites, de savoir, de savoir-faire... provient d'un manque d'intérêt pour ces concepts ;
- Mettre l'emphase sur les stocks au détriment des flux : Le KM ne consiste pas uniquement à réaliser l'inventaire des savoirs et les codifier, mais l'ambition du KM réside dans la dissémination des savoirs pour permettre à de nouvelles idées, réduire les temps de développement des nouveaux produits et engendrer de meilleures décisions ;
- Considérer la connaissance comme un objet gérable : les connaissances ne peuvent être gérées uniquement sur des supports technologiques, elles sont dépendantes des cerveaux humains. La technologie (outil) doit être considérée comme un facilitateur permettant de repérer rapidement l'information et les ressources au sein de l'organisation ;
- Ne pas réaliser le premier objectif de KM et créer un sens partagé de l'environnement du travail : les individus au sein de l'équipe de travail doivent avoir un sens unique et partagé de leur mission, de leur objectif. Si chaque individu a une compréhension différente des axes stratégiques de son entreprise alors ses actions et ses décisions risquent d'être en porte à faux ;
- Ne pas accorder d'attention à la dimension tacite de la connaissance : la plupart du temps, les managers accordent beaucoup d'importance à la connaissance explicite au détriment de la connaissance tacite. Il faut qu'ils comprennent que ces deux types de connaissances se combinent et se complètent, et que les perceptions, les idées, les croyances ont souvent autant de valeur que les faits vérifiés ;
- Instaurer une différence entre les créateurs de connaissances et les gens d'action : la création de connaissances ne concerne pas uniquement les créateurs, mais tout le monde, dans une organisation, peut potentiellement intervenir dans le flux de connaissances ;
- Brider le raisonnement et la pensée : le processus de raisonnement doit être libre de remettre en cause les hypothèses et croyances même sur lesquelles l'organisation s'est créée ; il doit être capable de mener ses explorations au-delà des frontières ;

²⁵Jean Yves PRAX, Op.cit, P235.

- Se focaliser sur le passé et le présent et non sur le futur : les dirigeants se focalisent uniquement sur le passé et le présent à travers l'archivage des données et des bibliothèques et ensuite tirer des renseignements qui rendent le présent plus lisible et ils négligent les actions à venir ; et pourtant, le processus de prise de décision est tourné vers le futur.
- Ne pas reconnaître l'importance de l'expérimentation : dans une logique de knowledge management, les technologies d'information trop rigides, peuvent être un handicap pour le développement de nouvelles idées et l'exploration de nouveaux concepts.
- Substituer l'interface technologique au contact humain : le développement de la connaissance est une activité humaine, qui se développe dans le contact et le dialogue. Si la technologie d'intranet permet effectivement de distribuer une information à un très grand nombre de personnes géographiquement éloignées, cela ne remplacera jamais l'activité cognitive humaine ;
- Chercher à mesurer la connaissance : il n'y a pas d'indicateurs fiables qui puissent mesurer l'efficacité de l'utilisation des savoirs d'une entreprise. Les indicateurs du nombre de connexions sur l'intranet, du nombre de départements connectés, du nombre de brevets déposés dans l'année, du nombre de jours de formation dispensés peuvent conduire à des analyses totalement erronées.

2. Application des principes de KM à la gestion des projets

Le knowledge management est un processus créatif construit sur des principes et une démarche qui peut être applicables dans la gestion des projets.

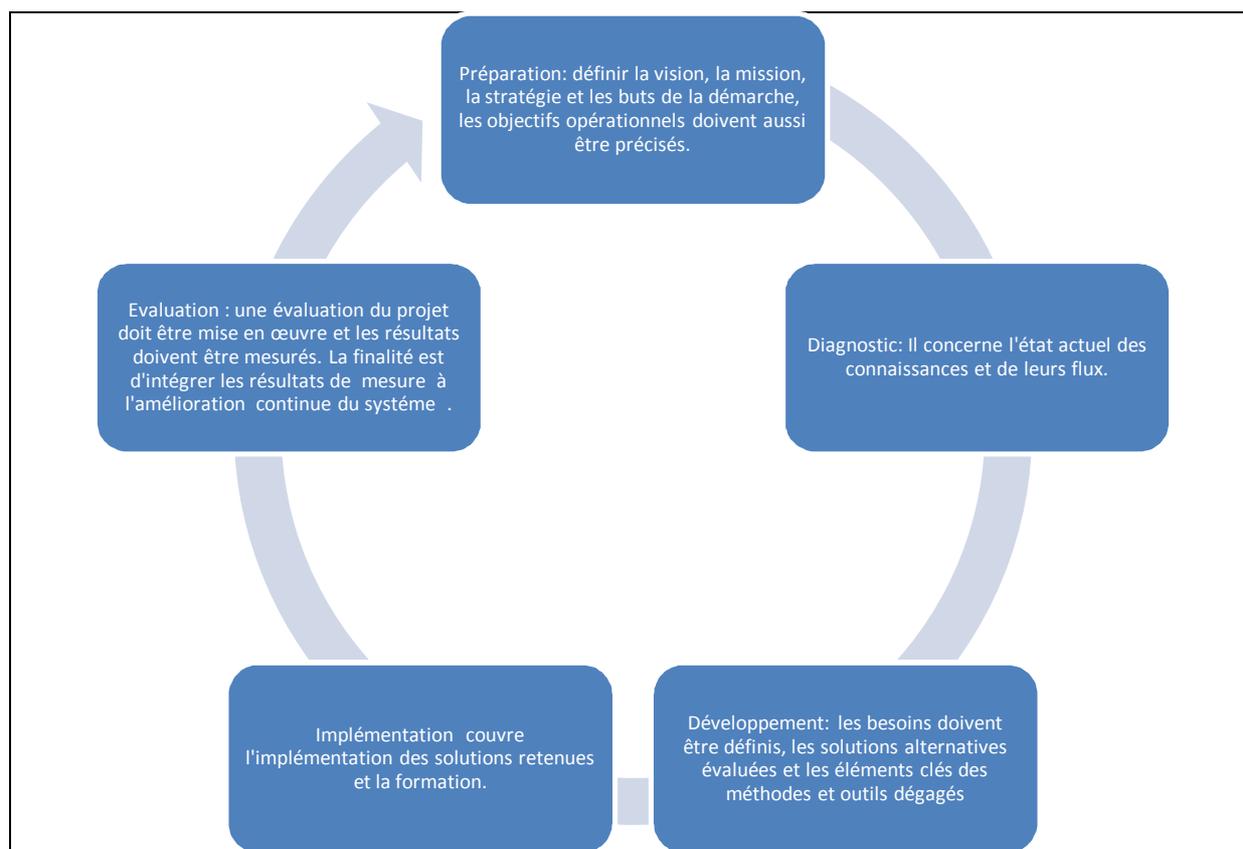
2.1. Les différentes phases d'un projet KM

Un projet KM relève du management de projet, de ce fait il repose sur une démarche structurée de phases permettant sa réalisation comme projet.

2.1.1. Le schéma général d'un projet KM

Le schéma général adopté s'appuie sur la structure des normes existantes en management de projet, notamment la norme ISO 10 006. Il n'est pas possible de séparer de manière très distincte les différentes phases mais il faut garder à l'esprit l'importance de l'identification des enjeux de chaque phase. Le schéma général d'un projet KM se présente ainsi :

Figure n°17 : schéma général d'un projet KM



Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de G. BALMISSE (2005) et les travaux de M. GRUDSTEIN (2002).

2.1.2. La préparation

L'alignement des projets KM sur la stratégie de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs études. Il incombe à la direction de définir la vision, la mission, la stratégie et les buts de la démarche KM. Cette étape doit se faire en impliquant les acteurs du terrain à qui se destine finalement le projet. Pour entreprendre une démarche KM il convient de répondre à certaines questions qui constituent un fil conducteur pour l'ensemble de la démarche :

- Pourquoi la démarche est-elle importante pour la compétitivité de l'entreprise ? C'est le rôle de la déclaration de politique KM qui définit les missions de la démarche ;
- Que cherche l'entreprise à obtenir à travers cette initiative ? Il s'agit de donner une vision de l'entreprise apprenante à atteindre ;
- Comment atteindre ce stade ? C'est la stratégie et les procédures à suivre pendant la démarche.
- Quels objectifs opérationnels poursuivre ? En termes mesurables comme par exemple la réduction du délai de développement des produits nouveaux de 20 %.

Pour cette phase, plusieurs approches sont proposées, nous retiendrons celle qui se base sur l'alignement de la démarche sur la stratégie générique de l'entreprise. Selon ce modèle, l'entreprise part du domaine qui constitue ses compétences de base pour améliorer le rendement de ses processus.

Hansen T M., Nohira N. et Tierney T²⁶ identifient deux stratégies pour la gestion des connaissances qu'ils nomment : Codification et personnalisation. Dans certaines compagnies, la stratégie est centrée sur l'ordinateur. Les connaissances sont soigneusement codifiées et stockées dans des bases de données, où tout le monde peut y accéder et l'utiliser facilement. Nous appelons cela la stratégie de codification.

Dans d'autres compagnies, les connaissances sont étroitement reliées à la personne qui les développe et elles sont partagées à travers le contact direct de personne à personne. Le rôle principal de l'ordinateur dans ce cas est de faciliter la communication des connaissances, non de les stocker. Nous appelons cela la stratégie de personnalisation. Les auteurs insistent sur le choix de la stratégie : il ne faut ni les chevaucher ni se tromper dans son choix.

Ils proposent ensuite une série de questions qui peuvent aider dans ce choix:

- **Offrons nous des produits standardisés ou personnalisés ?** Les entreprises qui offrent des produits standardisés peuvent compter sur la réutilisation du savoir disponible dans les bases de données. Celles qui offrent des produits personnalisés font face à des demandes variées et doivent créer des solutions nouvelles à travers l'échange d'idées entre experts.

²⁶Hansen. MORTEN T, NOHRIA NITIN et Tierney Thomas, « Le management du savoir en pratique, Harvard Business Review », édition d'Organisation, Paris, 2003, P 117-149.

- **Offrons-nous des produits innovants ou matures ?** Les secteurs avec des produits matures bénéficient de la réutilisation de modèles antérieurs. Pour innover, les gens ont besoin de partager des informations subtiles qui se perdent souvent dans les informations codifiées dans les bases de données.

- **Nos travailleurs se basent-ils sur un savoir explicite ou tacite pour résoudre les problèmes?** Vu l'incapacité des bases de données à stocker les connaissances tacites, ce critère de choix est évident. Cette étape revêt une grande importance du fait notamment que c'est à ce moment que l'équipe projet est mise sur pieds. Le rôle du chef de projet est primordial puisqu'il lui incombe de coordonner les efforts d'une équipe pluridisciplinaire.

La constitution de l'équipe doit refléter la complexité de la démarche KM. Au-delà des acteurs directement concernés, d'autres sont souvent appelés à participer venant des structures Informatiques, Ressources Humaines ou Marketing, sans oublier les consultants.

2.1.3. Le diagnostic

Faire un état des lieux est indispensable pour repérer les domaines exacts d'intervention, c'est-à-dire les problèmes concrets auxquels le projet KM peut apporter une réponse. Il permet, en outre, de repérer les initiatives déjà menées même si elles ne sont pas coordonnées et qu'elles ne s'inscrivent pas dans une vision de KM telle qu'elle est connue actuellement.

Mais plus important encore, le diagnostic doit déboucher sur une vision claire du système d'information actuel à travers l'évaluation de ses forces et faiblesses. Des questions d'ordre général peuvent être examinées :

- Quels sont les problèmes majeurs que pose notre système d'information actuel pour les stockages et les flux d'informations ?
- Où se localisent les connaissances indispensables à nos processus ? Sous quelle forme ? Qui la détient ?
- Que font nos concurrents ?

Un nombre important d'outils se réclament du diagnostic des connaissances. La norme européenne les classe en trois catégories :

Les outils de diagnostic qui nécessitent un petit effort dans une rencontre de travail, les outils de Knowledge Audits qui se concentrent sur la connaissance en elle-même et donnent une base utile pour sa structuration en vue d'utilisations différentes.

Les outils de KM audit qui utilisent des méthodes quantitatives et des questionnaires structurés en vue de faire une étude complète de l'organisation. Ces outils se basent surtout sur l'étude de la culture de l'entreprise.

Le diagnostic des connaissances revêt une importance capitale pour les projets KM. En effet peut-on imaginer une gestion qui porterait sur des objets non référencés ? Une entreprise peut ignorer une compétence qui est à la base d'un processus important et ne s'en rendre compte qu'à l'occasion du départ d'un employé.

Malheureusement, les outils existants manquent d'efficacité, soit parce que leur utilisation est trop délicate soit qu'ils s'adaptent mal à des contextes variés. Le plus important est de bien choisir l'objet sur lequel portera l'évaluation, la connaissance elle-même, le système de gestion des connaissances ou l'organisation. Le choix n'est pas fortuit, il doit s'aligner sur les objectifs de la démarche.

2.1.4. Le développement

Cette étape correspond à la définition des choix technologiques et organisationnels à faire. Le choix technologique n'est pas facile à faire avec la multiplication de l'offre et l'obsolescence rapide des solutions.

Au-delà de cette difficulté, le problème majeur consiste à demander aux gens d'exprimer un besoin, souvent latent, auquel ils n'imaginent pas l'existence d'une solution technologique. Le consultant lui est dans la situation inverse puisqu'il ne peut pas imaginer toutes les solutions que l'outil peut offrir. Il convient donc d'alterner la pédagogie et l'écoute client pour arriver à un choix adéquat.

Le choix de l'organisation à adopter n'est pas facile non plus. On connaît l'impact des TIC sur les organisations, les mouvements de réorganisation qu'elles ont provoqués et la disparition de plusieurs métiers. L'adoption de méthodes et d'outils pour le KM a un impact très fort sur la définition des rôles et les jeux de pouvoir.

2.1.5. L'implémentation

Bien que cette phase soit décrite maintenant, en réalité, elle commence bien avant et elle accompagne le projet tout au long de sa maturation. Le taux d'implémentation de la solution s'accroît au fur et à mesure que le design final se dessine. Souvent, c'est un petit groupe d'enthousiastes qui commence à expérimenter l'outil KM. La démonstration de bons résultats pousse les autres à essayer et à adopter la solution. Cette phase comprend plusieurs actions qui sont décrites dans la norme européenne comme suite :

2.1.5.1. La prise en compte des résultats du diagnostic et des compétences nécessaires à l'implémentation

En fonction des résultats du diagnostic, vu la culture de l'entreprise et les exigences culturelles de la solution KM retenue, un changement des mentalités et des comportements s'avère souvent nécessaire.

Il faut à ce stade trouver des leaders d'opinion qui jouent le rôle de catalyseurs et de facilitateurs. L'appropriation individuelle de la démarche KM par chacun des acteurs permet une implémentation rapide et efficace des solutions retenues. Cela passe aussi par une implication des utilisateurs dans les choix futurs dès les premières étapes.

2.1.5.2. La préparation d'un plan de communication interne

L'importance de la communication dans les démarches de changement a été mise en évidence par plusieurs travaux. Un bon plan de communication dans une démarche KM s'attellera à expliciter les flux d'informations et les personnes responsables de chaque nœud d'information.

En effet, il est primordial que chacun connaisse son rôle dans le système de gestion des connaissances : De qui dépends-je pour avoir l'information ? Qui dépend de moi ? Quelles sont les informations que je peux partager avec les autres ?

En expliquant les rôles de chacun, le plan de communication évite ce qu'on pourrait appeler des « brèches informationnelles » dues au manque d'une visibilité sur le processus globale de gestion des connaissances. Sur ce point, quelques actions à mener peuvent être décrites :

- Tenir des manifestations sociales avec les membres des départements, de l'organisation ou d'autres partenaires ;
- Tenir des réunions de coordination entre différents départements et avec la direction ;
- Prévoir des actions de coaching et de mentoring ;
- Réaliser des entretiens informels avec les différents membres de l'équipe ;
- Organiser des séminaires de sensibilisation et d'information ;
- Communiquer clairement sur l'état d'avancement du projet : objectifs réalisés/prévus, difficultés rencontrées, satisfaction estimée des acteurs etc.

2.1.5.3. La définition des fonctions et des responsabilités personnelles et de groupe

Les membres de l'équipe projet sont choisis selon leurs compétences et leurs aptitudes à réaliser certaines tâches. Ces tâches doivent être bien définies et comprises par tous. La norme européenne identifie cinq rôles et leurs attribuent les tâches suivantes :

Tableau n° 15 : Les rôles et responsabilités personnelles

Rôles	Les responsabilités personnelles
Le chef de projet	<ul style="list-style-type: none">• Coordonner le projet KM.• Aligner les missions du projet sur la vision stratégique de l'organisation.• Etablir les objectifs de l'implémentation du projet.
Le coordinateur technique	<ul style="list-style-type: none">• Implémenter la technologie nécessaire au projet KM.• Rechercher les solutions technologiques les plus adéquates pour surmonter les barrières.• Intégrer le système KM avec le reste des systèmes de l'entreprise.
Le Knowledge Manager	<ul style="list-style-type: none">• Animer la participation des employés au projet.• Rester en contact avec les employés pour les aider à exprimer leurs connaissances.• Pérenniser le système en maintenant la motivation à l'utilisation et en récoltant les retours d'information pour l'amélioration
Le modérateur	<ul style="list-style-type: none">• Coordonner la qualité et la quantité des contributions.• Modérer les bases de données et s'assurer qu'elles sont en conformité avec les besoins de l'organisation et son éthique.
Le Knowledge Broker	<ul style="list-style-type: none">- S'assurer de l'alimentation du système par des contributions pertinentes venant de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation.

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Balmisse 2005.

Pour les fonctions et les responsabilités du groupe sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau n° 16 : Les fonctions et les responsabilités de groupe

Fonctions	Responsabilités de groupe
Elaborer un plan d'action	<p>Le plan d'action exprime les différentes étapes du projet en termes de coûts, de réorganisation des processus et responsabilités. L'allocation des ressources à chaque phase doit être planifiée d'avance.</p> <p>Comme nous l'avons déjà signalé, l'implémentation des projets KM nécessite souvent une réorganisation du travail avec apparition de nouveaux postes et de nouvelles tâches.</p> <p>Il faut donc prendre en compte ces changements en s'assurant de la disponibilité des personnes compétentes pour chaque poste et en évaluant la charge horaire supplémentaire induite par les nouvelles tâches.</p>
Sélectionner les outils à utiliser et ceux évalués précédemment	<p>Les outils qui ont été utilisés et évalués précédemment, feront l'objet d'une sélection définitive en fonction des résultats obtenus. Certains outils à utilisation locale ne peuvent pas être généralisés, il faut donc penser à en choisir d'autres pour une utilisation plus large ou bien intégrer les systèmes existants dans un système global, d'où l'importance de la compatibilité entre eux des outils à choisir.</p> <p>D'autres outils sont trop spécifiques à un contexte particulier, ils nécessitent souvent une adaptation pour une utilisation dans un autre contexte géographiquement ou fonctionnellement différent. La contrainte culturelle est souvent à la base de ce genre d'adaptations.</p>
Apprentissage et formation	<p>Souvent négligée, cette dimension est très critique pour la réussite du projet. La formation constitue un bon facteur de motivation et elle permet une appropriation rapide et une utilisation efficace des outils mis en place. Mais souvent une formation de piètre qualité provoque un rejet de la part des participants et une baisse de la motivation. La formation doit être efficace et</p>

	<p>consacrer une grande partie à la résolution de problèmes concrets. Dans les entreprises japonaises, l'introduction des outils de la qualité avait fait l'objet de formations intensives sur des cas réelles. La direction s'assurait de la maîtrise des méthodes par tout le monde et de leur application systématique.</p> <p>L'apprentissage se fait graduellement et il est favorisé par la propagation de l'utilisation des outils. L'employé qui n'utilise pas le système se retrouve peu à peu isolé et contraint d'apprendre. Les échanges informels, le coaching et le monitoring favorisent l'apprentissage</p>
Implémentation pilote, simulation et prototypage	<p>Dans la majorité des cas, il est difficile de concevoir une solution finale préalablement. On peut avoir recours à trois techniques :</p> <p>L'implémentation pilote : un groupe pilote reçoit l'outil et l'utilise pendant une durée relativement longue pour pouvoir tirer des enseignements sur la façon de généraliser son utilisation ;</p> <p>La simulation : il s'agit d'offrir à l'utilisateur un aperçu des fonctionnalités des outils dans un environnement virtuel ;</p> <p>Le prototypage : « une solution imparfaite et incomplète est confiée à l'utilisateur ; celui-ci, à partir d'essais, comprend mieux ce dont il a besoin et formule des demandes d'amélioration».</p>

Source : Etabli par nos soins à partir des travaux de Balmisse 2005.

2.1.6. L'évaluation et la pérennisation

La pérennité du système de gestion des connaissances dépend de son intégration avec les processus de travail de l'organisation. L'évaluation du succès d'un projet KM peut se référer à certains critères comme :

- L'augmentation du volume des connaissances et de leur utilisation ;
- Le nombre de personnes adhérant à l'initiative ;
- L'émergence d'une culture KM dans l'organisation ;

- Le retour sur investissement du projet lui-même et pour les autres activités de l'entreprise.

2.2. Les acteurs du projet KM (les knowledge workers)

La démarche KM crée de nouveaux métiers et de nouvelles tâches. Ce qui exige de nouvelles compétences de la part des acteurs. Au-delà de la dénomination des postes, qui varie selon la littérature, nous allons examiner les aptitudes et les rôles des participants. L'accès à ces deux niveaux d'analyse, permet de prétendre à la construction d'une équipe efficace.

2.2.1. Le Chief Knowledge Officer (CKO) comme conducteur de changement

L'apparition de ce nouveau poste reflète la dimension stratégique des démarches KM. Elle est avant tout, l'affaire de la direction qui doit donner une vision de l'avenir et aligner les structures et les outils sur la stratégie de l'entreprise.

Une étude publiée par Earl M. et Scott I., réalisée entre 1997 et 1999 sur 20 CKO en Amérique du Nord et en Europe, révèle des traits communs de personnalité :

- Ils sont dynamiques, enthousiastes et prompts à communiquer leur enthousiasme autour d'eux ;
- Ils sont curieux ; pensent apprendre tout en évoluant dans leur nouvelle mission ;
- Ils ont une conviction forte des bénéfices que la démarche Knowledge Management peut apporter ;
- Ils ont de grandes ambitions pour leur compagnie ; et surtout flexibles dans leurs attitudes professionnelles ;
- Ils ne sont pas obsédés par les produits de la technologie, sans néanmoins en sous- estimer l'importance ;
- Ils se considèrent comme les architectes d'un nouvel environnement social, de nouveaux processus professionnels et du développement de nouvelles initiatives organisationnelles
- Ils ont typiquement entre 40 et 50 ans et ont une bonne expérience du changement des hommes et des organisations.

- Les auteurs ont noté qu'une carrière professionnelle riche et variée, ainsi qu'une très bonne connaissance de l'organisation et du métier de leur société étaient des atouts décisifs.

« Pour définir le CKO idéal, les auteurs proposent un profil basé sur quatre qualités principales : entrepreneur, consultant, environnementaliste et technologue »²⁷

Tableau n° 17 : Les qualités du Chief Knowledge Officer (CKO)

Qualités principales CKO	Définition
CKO entrepreneur	<p>Le CKO doit être motivé par l'idée de créer quelque chose de nouveau et de le développer ; il ne doit pas se soucier des risques qu'il encoure à prendre un job nouveau et incertain.</p> <p>Les CKO sont des visionnaires en ce sens qu'ils voient l'image globale tout en ayant la capacité de la traduire en résultats tangibles. Ils sont enfin capables de conduire un projet à travers les aléas, les résistances les inerties et les oppositions</p>
CKO consultant	<p>Le CKO doit être capable d'écouter les idées nouvelles et les vues différentes, stimuler des discussions et nourrir le développement des flux de connaissances. Son aptitude à gérer les relations entre des personnes de différents bords est un atout important.</p> <p>Le CKO n'a pas de réel pouvoir opérationnel ou hiérarchique, il doit donc opérer par la persuasion, le consensus, l'explicitation et l'exemplarité. Enfin il doit avoir une vision très précise du modèle professionnel de l'entreprise et pouvoir distinguer les compétences clés qui peuvent apporter de la valeur.</p>
CKO environnementaliste	<p>Cette qualification nouvelle se réfère à l'aptitude à créer l'environnement professionnel qui facilite le dialogue, à la fois à travers des réunions formelles et par des rencontres de couloirs ou de cafétéria.</p> <p>Le CKO doit rechercher les événements et les processus qui génèrent des contacts entre les individus. Cela passe par l'urbanisme des locaux, par la mise en place de centre de documentation et de formation, voire par des voyages d'études.</p>

²⁷Jean Yves PRAX, Op.cit, P192.

	<p>Le terme environnementaliste se réfère également à l'ingénierie sociale, c'est-à-dire la capacité à amener différentes communautés, normalement séparées par leur métier, leur position hiérarchique ou leur situation géographique, à coopérer. Tout cela ne pourra s'opérer avec succès que si le CKO sait convaincre le management intermédiaire et le former.</p>
CKO technologue	<p>CKO doit avoir une connaissance assez affirmée des technologies mises en œuvre à travers l'organisation. Il devra travailler étroitement avec la direction des Systèmes d'Information.</p> <p>Idéalement, il aura auparavant été impliqué dans la mise en place de systèmes comme l'Intranet ou un groupware. Sa connaissance n'est pas technique, mais il s'approprie complètement les usages qui peuvent être faits des différentes technologies, et peut ainsi en juger les bénéfiques et évaluer les obstacles.</p>

Source : Etabli par nos soins à travers les travaux Alphonse Carlier, « Intelligence économique et knowledge management », éd. AFNOR, Paris, 2012, P202.

2.2.2. Le Knowledge Manager

Au niveau du département, la coordination du processus global de création des connaissances incombe au Knowledge Manager. Il alterne des périodes d'écoute des attentes des acteurs et s'appuie aux projets en cours.

Il a pour mission principale d'explicitier la vision de l'entreprise dans le domaine du KM et de la transformer en actions sur le terrain. Il met en place aussi les standards d'évaluation et de justification des projets retenus. Idéalement, il devrait avoir les qualités suivantes :

- Capacité d'articuler une vision pour donner du sens à l'action ;
- Découvreur de talents ;
- Habilité à interagir avec les membres des équipes projet et de solliciter leur motivation et leur adhésion, Une vision systémique du processus global de gestion des connaissances.

2.2.3. L'intermédiaire ou broker

La difficulté est de coordonner et d'animer les différents composants d'un système distribué d'information et de communication. Le principe est de séparer les rôles du producteur et du consommateur d'information en créant une fonction d'intermédiation nommée broker. Cette fonction intermédiaire permet de détecter des attentes tacites et de les mettre en relation avec une offre potentielle.

Le broker s'occupe des interactions de sorte que ni le producteur, ni le consommateur n'ont besoin de se connaître pour que le système fonctionne. Un lien est établi entre ces derniers, il sera maintenu par le broker aussi longtemps que le producteur continuera à produire de l'information et que le consommateur en demandera. Il joue un rôle traducteur de connaissance aux différents échelons.

2.2.4. L'expert

L'expert génère, accumule à la fois des connaissances tacites et des connaissances explicites sur une base quotidienne et dans l'action²⁸. 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 ;
- Doué de dialogue avec les clients et les collègues.

2.3. Les erreurs à éviter.

La première erreur serait de ne pas reconnaître le caractère systémique et multidisciplinaire du Knowledge Management²⁹:

²⁸Alphonse Carlier, Op.cit, P203.

²⁹Gilles Balmisse, Op.cit, P40.

- **Systemique:** en ce sens que le projet ne doit pas concerner qu'une petite partie de l'entreprise en ignorant les autres, mais qu'il doit viser un progrès du tout et de l'ensemble des parties;
- **Multidisciplinaire:** en ce sens que l'équipe porteuse du projet doit avoir des qualités et des compétences.

Les onze erreurs les plus classiques sont :

- Ne pas avoir une compréhension claire et partagée des enjeux du projet KM ;
- Mettre l'emphase sur les stocks de savoirs au détriment des flux ;
- Considérer la connaissance comme un objet gérable indépendamment des cerveaux humains ;
- Ne pas réaliser que le premier objectif du KM est de créer un sens partagé de l'environnement de travail ;
- Ne pas accorder d'attention à la dimension tacite de la connaissance ;
- Instaurer une différence entre les gens de connaissance et les gens d'action ;
- Brider le raisonnement et la pensée ;
- Se focaliser sur le passé et non sur le futur ;
- Ne pas reconnaître l'importance de l'expérimentation ;
- Substituer l'interface technologique au contact humain, Chercher à mesurer la connaissance.

Conclusion

L'émergence de nouveau concept managérial qui est KM, sous l'influence d'un ensemble de facteurs que nous venons d'analyser, conduit à une nouvelle représentation de l'organisation qui met l'accent sur le capital intellectuel et rend nécessaire l'élaboration de nouvelles manières, et les choix des outils convenable constitue une étape cruciale dans la mise en place et de la gestion de la démarche KM comme une gestion des changements.

Nous signalons aussi l'importance des projets KM qui permet à tous les employés d'une entreprise de participer et de donner leurs avis. Il nécessite une participation active de ces derniers et une mise en œuvre d'un ensemble d'outils qui convient à leurs activités ainsi qu'à leurs capacités.

La réussite de la conduite de ce projet nécessite certaines conditions, les plus importantes sont : d'avoir d'abord une vision et une volonté stratégique, ensuite d'instaurer une culture de KM à travers des communications et des systèmes d'incitation.

Chapitre III

La proposition d'une mise en place d'un projet KM

Introduction

Vue l'importance prise par la connaissance, avec l'arrivée de la nouvelle économie, la plupart des entreprises ont décidé de mener un projet KM pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et construire un avantage concurrentiel. En effet, pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche posée, et afin d'atteindre la finalité de ce travail, il est nécessaire d'étudier un cas concret d'une entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'étudier la perspective d'une mise en place d'un projet KM au sein du groupe Cosider, il est organisé en trois sections : La première section va présenter l'entreprise Cosider groupe ainsi que sa filiale Cosider canalisations.

La deuxième section portera sur l'analyse de la gestion des connaissances au sien de Cosider dont nous avons mis le point, dans un premier lieu, sur la description de la méthodologie poursuivie pour la réalisation de notre enquête, puis nous allons présenter les caractéristiques de la gestion des connaissances de cette entreprise à travers les déterminants de la formation du personnel et le départ des retraités afin de porter des réponses aux questionnements suivants :

- Existe-il une gestion de connaissances au sein de l'entreprise ?
- Cette gestion est elle parmi les raisons de la décision de l'entreprise d'adopter un projet KM?

Enfin, la dernière section portera sur la perspective d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider groupe ainsi que sa filiale dont: nous allons présenter le contexte qui pousse à favoriser cette décision, les éléments qui l'influence et leur caractéristiques au sein de l'entreprise Cosider.

En outre, nous allons présenter notre proposition d'une démarche KM pour l'entreprise Cosider sur le plan général (sous forme de processus) et sur le plan opérationnel qui sera au cœur du plan d'action.

Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier point l'entreprise Cosider groupe puis dans un second point la filiale Cosider canalisations.

1 Caractéristiques générales du groupe Cosider

Pour une présentation des caractéristiques générales du groupe industriel Cosider, ce point portera sur les informations générales identifiant le groupe Cosider : l'historique de l'entreprise, sa performance, ses différentes filiales et son organigramme général.

1.1 Historique du groupe Cosider

Cosider est le premier groupe algérien et le sixième en Afrique dans le secteur du BTPH. Elle est l'une des plus anciennes entreprises nationales. Elle a survécu à toutes les étapes de l'économie algérienne de l'économie planifiée à l'ouverture et la libéralisation de l'économie.

1.1.1Création du groupe Cosider

Cosider a été créé le 1^{er} Janvier 1979 sous forme de société d'économie mixte par la société nationale de sidérurgie (S.N.S.) et le groupe danois « CHRISTIANI & NIELSEN ».

L'entreprise Cosider a été créée après la restructuration des entreprises nationales en 1982 et elle est issue de la SNS et devait s'occuper de la réalisation des constructions destinées aux domaines sidérurgiques, suite aux difficultés que traversent le secteur de l'industrie lourde. A l'époque, les dirigeants de Cosider, pour assurer la pérennité de l'entreprise, ont investi des secteurs de travaux qui n'étaient pas à l'origine de leur vocation (hydrauliques, bâtiments, pipe « oléoducs, gazoducs »).

En 1982, Cosider devient filiale à 100% de la S.N.S. suite au rachat par cette dernière des actions du partenaire danois. Dans le cadre de la restructuration organique des entreprises publiques décidée par les autorités algériennes, Cosider est transformée en 1984 en entreprise nationale placée sous tutelle du ministère de l'industrie lourde.

Cosider fut transformée en société par action en octobre 1989 suite à l'application des lois sur les réformes économiques, dont notamment celles relatives à l'autonomie des

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

entreprises publiques en 1988. Elle a su créer et exploiter diverses opportunités qui lui ont permis de développer et d'élargir son domaine d'intervention vers d'autres activités ne relevant pas uniquement de la branche du bâtiment et des travaux publics.

Contrairement à ses concurrents présents sur le marché local, Cosider favorisée en cela par sa stabilité et sa volonté d'entreprendre, s'est engagée à diversifier, en l'espace d'une décennie, ses portefeuilles d'activités et clients. Une évolution continue, par croissance interne, a fait de Cosider le plus grand groupe algérien de BTPH (Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique)¹.

1.1.2 Développements du groupe Cosider

Dans une forme juridique d'une société par action (SPA), aujourd'hui Cosider groupe, est organisée en un groupe de sociétés détenant 100% du capital de groupe dont huit filiales qui activent dans presque tous les domaines économiques nationaux. Le groupe occupe la première place du BTPH en Algérie et au Maghreb, et la sixième en Afrique (intelligent jeune Afrique). C'est aussi avec 130 549 millions DA de chiffre d'affaires en 2015 et de 38 627 employés permanents.

Ces performances sont le résultat d'un sens aigu de l'organisation et de la rigueur. C'est un groupe puissant, diversifié et solidement intégré, activant dans les secteurs suivants :

- Canalisations : transport et distribution d'hydrocarbures (Oléoducs, gazoduc) ;
- Infrastructure : autoroutes, pose voies ferrées, aérodromes, travaux maritimes, grands ouvrage d'arts ;
- Hydraulique : barrages, grands transferts, adductions d'eau, assainissement et traitement ;
- Logement : grands ensemble d'habitations, programmes promotionnels ;
- Construction industrielles et bureaux ;
- Infrastructures sociales : hôtels, hôpitaux, complexes sportifs ;
- Production et exploitation de carrières d'agrégats ;
- Maintenance d'engins de travaux publics ;
- Rénovation d'organes des engins de travaux publics ;

¹ Selon les documents de Cosider groupe : « la synergie d'un groupe au service du développement », rapport annuel Cosider, 2013.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Fabrication de coffrage : pour la construction, charpente métallique, chaudronnerie ;
- Négoce de produits sidérurgiques ;
- Financement de programmes promotionnels, vente de logement ;
- Mise en valeur des terres ;
- Exploitation agricoles.

1.1.3 Réalisation du groupe Cosider

Durant ces dernières années Cosider a eu à connaître en plus de ses activités traditionnelles, à savoir la réalisation des projets et ouvrages relevant de son métier de base, un certain nombre d'événements liés à son organisation et sa mise à niveau aux normes référentielles internationales.

Grâce à son management stratégique, ainsi qu'à l'expérience cumulée sur des ouvrages d'envergure, le Groupe Cosider est en mesure actuellement de concurrencer tous les spécialistes du domaine. Le Groupe, par l'entremise de ses filiales et en dépit d'une concurrence internationale agressive, détient une part confortable du marché.

Les engagements des pouvoirs publics, à maintenir le cap du développement ainsi que la projection de nouveaux investissements pour les cinq prochaines années, vont lui permettre d'étendre ses prétentions à développer ses moyens d'intervention et à augmenter de façon significative son chiffre d'affaires. Dans chacun des secteurs d'activité le Groupe a son palmarès où est enregistré un nombre important d'ouvrages exceptionnels.

Les réalisations de Cosider sont significatives en nombre et en qualité :

- Un nombre important de barrages réalisés à ce jour, de tous types (terre compactée, béton voûte...)
- Un palmarès éloquent dans la pose de pipe-lines de tous diamètres pour le transport des hydrocarbures et de l'eau ;
- Des tunnels routiers, ferroviaires, hydrauliques et de métro totalisant un linéaire de plusieurs dizaines de kilomètres ;
- Une importante liste de pistes d'aérodromes de classe internationale ;
- La réalisation de grands chantiers de génie civil industriel et d'ouvrages d'art ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- L'une des plus importantes sinon la plus importante capacité de réalisation dans le bâtiment (coffrage tunnel) ;
- Un nombre important d'ensembles d'habitations et d'équipements publics.

1.2 Performance du groupe Cosider : chiffres clés

Parmi les indicateurs de la performance du groupe Cosider : la performance financière reflétée par le chiffre d'affaire et le capital humain.

1.2.1 La performance financière

La situation financière du groupe Cosider est positive, en constante évolution significative par rapport à l'année N-1 (annexe 02). L'évolution du chiffre d'affaires (voir annexe 02) était approximativement constante avant 2011 (62 000 millions de DA), mais à partir de l'année 2012 est en évolution significative même importante de 76 000 millions de DA à 87 000 millions de DA en 2013 ce qui reflète une performance financière.

Le groupe Cosider en 2015 a pu réaliser un chiffre d'affaire de 130.549 millions de DA (exactement 130.549.215.703 DA annexe 03 qui représente le TCR cumulé au 31.12.2015) et le produit net était estimé à plus de 24 milliard de DA.

1.2.2 Le capital humain : facteur clé de réussite

Le Groupe a toujours accordé beaucoup d'importance à sa politique des ressources humaines car il ne doit son succès qu'aux individus qui le composent. C'est la raison pour laquelle le recrutement, l'insertion professionnelle et la pérennisation des emplois figurent parmi ses défis quotidiens.

Au 31 décembre 2015, le groupe disposait d'un effectif global de 38.627 travailleurs, en progression de 15% par rapport à celui de N-1(voir annexe 04). Au cours de cette année, les sociétés du groupe ont employé un effectif moyen de 37.150 agents qui représente une évolution de 22% et une création de près de 7000 nouveaux postes d'emplois (voir annexe 04).

La croissance continue des effectifs est du à l'augmentation sensible de l'activité de chacune des sociétés par la diversification des activités et l'omniprésence du groupe dans tout le territoire national, au sud principalement, qui requière un mode de fonctionnement

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

particulier des chantiers. Les nouvelles activités lancées par le groupe telle la pose de voies ferroviaires et le transport de l'énergie électrique sont fortement utilisatrices de main d'œuvre à l'instar de l'activité bâtiments, exercée par les filiales travaux publics et canalisations.

1.3 Les différentes filiales de Cosider groupe

Cosider durant plusieurs années s'est focalisée sur la diversification de son champ d'activité. En effet, Cosider comme étant un groupe est organisé en plusieurs filiales centrées chacune sur un métier de base (annexe 05).

Les quatre filiales de soutien (Carrières, Alrem, Promotion, Engineering) activent en priorité au profit des filiales travaux (Travaux publics, Canalisations, Construction, Ouvrages d'art). Leur forte complémentarité et leur culture d'entreprise rapprochent ces sociétés pour apporter au marché du BTPH une offre globale à forte valeur ajoutée et un accompagnement à tous les stades de développement d'un projet.

1.3.1. Cosider travaux publics

Créé en mars 1995, Cosider Travaux Publics recèle une grande expérience dans la maîtrise de la construction des grands ouvrages d'infrastructures publiques. Elle a à son actif un nombre appréciable d'ouvrages réalisés avec un succès qui lui est reconnu et qui fait d'elle au niveau national un leader incontesté dans son domaine d'activité.

La filiale a adopté une organisation divisionnelle qui se caractérise par une segmentation stratégique de ses activités (Infrastructures routières, Travaux ferroviaires, Barrages et Ouvrages spéciaux), permettant ainsi un positionnement adéquat sur le marché et de meilleures performances.

Cosider Travaux Publics emploie 11647 collaborateurs (2015) à travers le territoire national. Son chiffre d'affaires atteint 47.619.256.550 DA et ses activités sont : Routes et autoroutes, voies ferrées, pistes d'aérodromes, travaux maritimes, viabilisation industrielle, traitement des terrains par injection, métro, barrages.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

1.3.2. Cosider canalisations :

Elle est spécialisée dans la construction d'ouvrage pour le compte des secteurs de l'énergie de l'hydraulique (une présentation détaillée de cette filiale sera dans le développement qui suit).

1.3.3. Cosider construction

Filiale du groupe Cosider, au capital de 29.859.451.932 DA, et d'un effectif de 13.726 agents. Cosider Construction occupe une position dominante dans les deux grands domaines d'activités que sont le Bâtiment et le Génie civil.

La filiale totalise dans son capital expérience plus de 75 000 unités de logements (social, promotionnel et location-vente) réalisées. Dans le génie civil, elle a son actif des centaines de réalisations : hôpitaux, usines, bâtiments à usages socio-éducatifs, tours d'affaires, bases aériennes, ouvrages hydrauliques (bâches à eau, réservoirs...).

Cosider Construction continue son développement sur de nouveaux marchés en cours de concrétisation tels que les sièges d'organismes publics, centres universitaires, infrastructures civiles et militaires, logements et hôpitaux...

1.3.4. Cosider ouvrages d'ART

Cosider Ouvrages d'Art a pour objet l'étude et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics, notamment les ouvrages d'art, les fondations spéciales et le traitement des terrains par injection. Elle a atteint un chiffre d'affaires de 11.844.933.261 DA et d'un effectif de 2811 agents (en 2015). Ses activités sont : Réalisation de trémies, ponts, viaducs et parkings souterrains et fondations spéciales.

1.3.5. Cosider carrières

Cosider Carrières est spécialisée dans la production des matériaux de carrières (Agrégats pour béton, sable, grave concassée, matériaux de compactage), elle intervient dans le domaine de la production et la commercialisation d'agrégats provenant de gisements massifs ou de concessions d'oueds. Les granulats produits sont utilisés principalement dans les routes, les bâtiments, les travaux ferroviaires...

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 2.752.261.693 DA avec un effectif de 831 agents (2015), elle dispose à ce jour de 21 gisements, dont 19 en propriété et 3 pour le compte de Cosider Travaux Publics.

Les gisements sont exploités selon le système des gradins successifs conformément aux réglementations en vigueur en la matière. La situation géographique des différents gisements répond aux conditions par rapport aux sites urbains et aux grands projets d'infrastructures projetés par l'État.

1.3.6. Cosider ALREM

Cosider Alrem a pour missions la maintenance, l'entretien et la rénovation du matériel de travaux publics des filiales du Groupe. La société dispose pour cela de trois unités de rénovation implantées à Blida, Rouiba et M'sila. Les unités de Blida et M'sila sont spécialisées dans la rénovation des engins de chantiers et les véhicules industriels, tandis que celle de Rouiba se charge de la rénovation des moteurs, boîtes à vitesse, convertisseurs...et de l'usinage et de la fabrication mécanique.

La filiale dispose d'un effectif de 580 agents (2015) et a réalisé un chiffre d'affaires de 1.874.700.187 DA (selon le TCR du groupe en 2015), ses activités sont :

- Entretien et rénovation (moteurs, boîtes...);
- Travaux d'usinage et de fabrication mécanique ;
- Location des matériels de travaux publics et de transport ;
- Formation de conducteurs d'engins et du personnel de maintenance.

1.3.7. Cosider promotion

La filiale Cosider Promotion est un acteur économique national incontournable dans le domaine de la conception, du financement et de la construction de programmes immobiliers. L'expérience et le professionnalisme de son encadrement demeurent un atout important lui permettant de maîtriser les études et l'ingénierie, l'aménagement urbain et industriel, le pilotage et le suivi des projets et la restauration du vieux bâti.

La filiale a obtenu un chiffre d'affaires de 2.084.747.144 DA (en 2015) et son effectif est de 159 agents, elle répond à une stratégie d'intégration économique initiée par le Groupe, validée par la mise en place d'un système management qualité, selon la norme ISO 9001 / 2000. Sa raison d'être est certes la création de richesses, en plus d'être un partenaire fiable apte à offrir une habitation standing, des espaces de bureaux, locaux commerciaux et autres

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

infrastructures avec des coûts étudiés, une qualité appréciable et surtout dans des délais raisonnables. Les activités de cette filiale sont :

- Logements individuels, semi collectifs et collectifs ;
- Villages touristiques intégrés ;
- Centres d'affaires ;
- Équipements et autres.

1.3.8 Cosider Engineering

Cosider Engineering, créée en 2011 est la dernière née des filiales du Groupe. Elle est investie de la mission de développement des principaux métiers liés à l'assistance à la maîtrise d'œuvre, l'ingénierie de la conception, l'ingénierie d'exécution, le diagnostic, l'expertise et l'étude de faisabilité.

La société est chargée de développer au sein du Groupe les activités d'étude, d'ingénierie et de conception générale. Une assise financière conséquente lui permet d'assurer toutes études de projets d'envergure, ce qui favorise le confortement de sa position sur le marché. Son personnel s'évalue à 150 agents et son chiffre d'affaires 207.481.755 DA en 2015, ses activités sont :

- Conception architecturale et fonctionnelle de logements ;
- Étude de structures et autres corps d'état secondaires ;
- Conception de routes, voies ferrées et méthodes de réalisation ;
- Études d'ouvrages souterrains, ouvrages d'art et ouvrages spéciaux ;
- Études topographiques et géotechniques ;
- Études de conception d'ouvrages hydrauliques ;
- Études de transferts hydrauliques.

La présentation des différentes filiales du groupe Cosider a pour intérêt de préciser l'importance d'une démarche knowledge management afin de capitaliser, valoriser et partager le savoir faire entre les différentes filiales dont les activités se basent sur un répertoire de connaissance et de compétence commun.

2 Cosider canalisations

La filiale Cosider canalisations est une des filiales du groupe que nous avons prit pour un échantillon représentatif de filiale, de ce fait, nous métrons la lumière sur ses caractéristiques, son activité, ses domaines d'activité et par la suite son environnement immédiat.

2.1 Caractéristiques de Cosider canalisations

Cosider canalisations est née de la scission de la filiale Cosider travaux publics et ce, depuis le 1^{er} janvier 2004. Soucieuse de la qualité de sa production et de la conformité de ses actes et procédés aux normes internationales elle a été certifié ISO 9001, version 2000 en décembre 2004 (Euro quality system). La qualité de ses interventions a été confirmée par son admission à l'association internationale des constructeurs de pipe-lines IPLOCA dont elle est devenue membre depuis juillet 2006.

Cosider Canalisations est une filiale du groupe Cosider. C'est une société par action (S.P.A.) dont le capital social est de 4 000 millions de DA. Cosider canalisations est spécialisée dans la pose de pipe-lines et de canalisations hydrauliques respectivement pour les secteurs de l'énergie et de l'hydraulique. Elle exploite également à OUED SLY wilaya de CHELEF une unité de fabrication de tuyaux et de canaux en béton armé précontraint.

2.1.1 Mission principales de Cosider canalisations

L'entreprise Cosider canalisations est organisée autour de trois missions principales:

- La construction spécialisée d'ouvrages destinés au transport par pipe-lines d'hydrocarbures liquides ;
- La construction des canalisations hydrauliques en tubes métalliques en tuyaux et canaux en béton (AEP, irrigations, assainissement) ;
- La construction d'installations hydrauliques de traitement d'eau potable et industrielle.

2.1.2 Indicateurs de performance de Cosider Canalisations

Selon les rapports annuels, la dimension de l'entreprise Cosider canalisations peut être apprécié à travers les indicateurs classique que sont le niveau du chiffre d'affaires et les

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

ressources mises en œuvre pour sa réalisation tels que : Chiffre d'affaires et la rentabilité, niveau d'équipement et implantation régionale.

2.1.2.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de Cosider canalisations a eu une évolution importante depuis sa création en 2005 jusqu'à 2015 comme nous le montre le tableau en l'annexe P. En tant que société par action, Cosider Canalisations a triplé son chiffre d'affaires, en réalisant une croissance moyenne annuelle de 26.21%. Cette évolution dénote de la capitalisation d'expérience accumulée dans ses secteurs.

L'évolution du chiffre d'affaires de Cosider canalisations a eu une stabilité de 2009 jusqu'à 2011, ce qui a caractérisé l'évolution du chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe. Cependant, les résultats obtenus durant l'exercice 2015 peuvent être considérés comme satisfaisants.

En chiffres, cela se traduit par la réalisation d'un chiffre d'affaires de 34125 millions DA. Ce qui constitue une progression importante par rapport à l'exercice 2013 où le chiffre d'affaires a atteint 28275 millions DA (Annexe 10).

2.1.2.2 Quelques agrégats relatifs à la rentabilité

Le chiffre d'affaire n'est pas l'unique indicateur de performance mais il existe d'autres agrégats relatifs à la rentabilité et sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°18: Agrégats relatifs à la rentabilité (en DA)

Année	Valeur ajoutée	Résultat d'exploitation	Résultat net de l'exercice
2013	3.838.806.707	679.255.764	756.701.564
2014	5.821.730.729	1.999.944.957	1.283.157.112
2015	9.165.578.246	6.885.692.417	4.838.082.963

Source : Documents internes de l'entreprise Cosider

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Avec la progression du chiffre d'affaires de Cosider canalisations et ce qui peut être considéré relativement comme une performance, la valeur ajoutée a été maintenue au niveau de 50% à la fin de l'exercice 2014 a eu une hausse de 57% en 2015. En outre, les résultats d'exploitation ont été multipliés adéquatement avec cette évolution positive, ce qui est considéré comme une évolution significative de la rentabilité de cette filiale.

2.1.2.3 Niveau d'équipement de l'activité canalisation

La filiale dispose de sa propre unité de fabrication de conduites en béton précontraint d'une capacité de 40 km/an. En 2006, elle atteint un record mondial dans la pose de pipe-lines de 48 pouces. Depuis cette date, elle a son actif la réalisation de plus de 2 500 km de canalisations 48 pouce.

2.1.2.4 Implantation régionale

Au plan d'implantation régionale, Cosider canalisations dispose d'installations administratives et logistiques à travers différentes régions du pays telles que : Biskra, Hassi Messaoud, Hassi Remel, Oran, Tiaret, Chelef, Jijel, Tamanrasset, Tizi Ouzou, Djelfa, Laghouat.

L'entreprise dispose de 5000 collaborateurs directs et d'une centaine de sous-traitants. Des bases logistiques couvrant tout le territoire national dotées de moyen de : vie, maintenance, d'intervention. Elle dispose aussi d'une usine de production de conduites en béton précontraint de pression nominale de 40 km par an ainsi que d'ateliers de maintenance et de rénovation d'engins.

2.2 Organisation générale de Cosider canalisations

Cosider Canalisations s'est dotée d'une « organisation divisionnelle » qui permet une plus grande autonomie des équipes de projets du fait qu'elle a adopté la nouvelle vision du groupe dont le slogan est : «Au centre de l'activité de Cosider, il y a le chantier !»²

² Rapport annuel de Cosider groupe 2013 : « La synergie d'un groupe au service du développement »

2.2.1 Activités de Cosider canalisations

Le sommet hiérarchique de la société est assuré par l'encadrement du président directeur général (PDG) et d'un staff comprenant des assistants en matière de la qualité de l'innovation, la sécurité industrielle, veillant sur le bon fonctionnement des directions conformément aux normes, à la politique de l'entreprise et à l'application correcte des règles et des directives de celles-ci.

La société est structurée en trois divisions de travaux (hydrauliques, pipes-lines, technico-commercial) soutenues par des directions ayant en charge la logistique et l'assistance : matériels, RH, technico-commercial, financière). Voir annexe 10.

Cosider Canalisations prend en charge les projets de construction de pipelines pour le compte des secteurs de l'énergie (gazoducs et oléoducs) et de l'hydraulique (canalisations de transfert d'eau). Cosider Canalisations est devenue un des principaux opérateurs dans la construction des projets de transport par canalisations de Sonatrach, de Sonelgaz et de l'ADE (l'Algérienne des eaux).

En effet, ses activités sont : Transport d'hydrocarbures par canalisations ; Transport hydraulique par tubes métalliques ou béton ; Stations d'épuration et traitement d'eau ; Travaux d'irrigation ; Fabrication de tuyaux en béton fritté.

2.2.2 Organigramme de Cosider canalisations

L'entreprise Cosider canalisations est organisée autour de dix directions (Voir annexe P 193)

- Direction finance et comptabilité (DFC) ;
- Direction approvisionnement et sous-traitance (DAST) ;
- Direction Ressources humaines (DRH) ;
- Direction des moyens communs (DMC) ;
- Direction d'audit (DA) ;
- Direction de contrôle de gestion ;
- Direction matériel et logistique ;
- Direction travaux pipe (DTP) ;
- Direction travaux hydrauliques (DTH) ;
- Direction technico-commerciale (DTC).

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

A partir de l'organigramme de Cosider canalisations représenté ci-dessus, nous constatons que la structure organisationnelle de cette filiale est caractérisée par une multitude de directions dont le fonctionnement et le rôle de chacune est différent.

Cependant, notre intérêt est de présenter deux directions qui ont un lien direct et étroit avec la démarche knowledge management dans ses deux aspects : humain et technique.

2.2.2.1 Direction des ressources humaines (DRH)

Elle a pour objectif d'élaborer et mettre en œuvre une politique bien déterminée des ressources humaines. Elle s'occupe des études de planification, des statistiques, des besoins en formation et d'analyse des différents emplois et suivis de l'effectif (mouvement, entrées, sorties, démissions, retraite...) et aussi faire un bilan d'emplois et salaires.

Et elle est chargée d'assurer la logistique de l'entreprise et satisfaire les besoins en toutes matières et gérer ses biens et assurer un bon encadrement au niveau interne du siège. La DRH est organisée autour d'un seul département « ressources humaines » qui a pour activité :

- Assurer un soutien en matière de formation d'effectifs répondant au besoin qualitatif par des programmes de formation dans plusieurs domaines (technique, administratifs, sécurité...);
- Suivi des effectifs et statistiques de la filiale ;
- Vérification de la paie et la gestion des carrières du personnel ;
- Gestion du recrutement de la gestion du mouvement du personnel.

2.2.2.2 Direction matériel et logistiques (DLM)

Cette direction a pour objectif de satisfaire les besoins en matériels de l'entreprise, et elle a aussi pour activité :

- Veiller à une utilisation rationnelle du matériel mis à la disposition des ouvriers afin de définir une politique de maintenance conforme à la stratégie arrêtée par l'entreprise, en vue d'une meilleure disponibilité du matériel ;
- Gérer les achats de la filiale relatifs à l'acquisition du matériel et des produits associés (pièces de rechange, consommables et autres...) conformément à la procédure en vigueur au sein de l'entreprise ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Proposer tout renouvellement et rénovation de matériel de l'entreprise par l'élaboration de tout programme ou proposition de réforme du matériel ;
- Définir et met en place les systèmes de gestion spécifiques (gestion des stocks, interconnexion des magasins de pièces de rechange, et consommables) et gérer le matériel spécifique (télécommunications, laboratoire, petit matériel, coffrage).

2.3 Cosider canalisations dans son environnement

Comme nous l'avons présenter dans les chapitres précédents, le knowledge management est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même ou acquis de l'extérieur en vue d'atteindre l'objectif fixé.

De ce fait, On constate que les acteurs de l'entreprise, pour réaliser cette démarche, doivent veiller aux usages des informations tout en prenant en considération certains facteurs d'influence dont nous allons nous baser sur les facteurs internes de Cosider canalisations, consistant en ses réalisations et son personnel.

2.3. 1 Le personnel de l'entreprise

Le personnel d'une entreprise représente son capital humain. En d'autres termes, il représente un potentiel de savoir et de savoir-faire que l'entreprise peut exploiter, par le biais de l'apprentissage et la formation pour se développer, se redynamiser et se renforcer pour maîtriser son environnement et faire face à ses changements.

L'effectif de la filiale Cosider canalisations s'évolue chaque année comme le montre le tableau (annexe 11) qui suit :

Tableau n° 19 : Evolution des effectifs de Cosider canalisations 2010-2015

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effectif moyen	6380	5753	6065	6250	7206	8531

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Cosider canalisations dispose d'un personnel constituée de près de 8669 travailleurs (2015). Le tableau ci-dessous, nous présente les principales activités et missions du PDG ainsi que les différents assistants :

Tableau n° 20 : Activités du PDG et assistants

PDG et ses assistants	Activités
Président directeur général	c'est le gestionnaire principal de l'entreprise, il définit la politique de l'entreprise ainsi que son organisation
Assistant du PDG	chargé de gérer les dossiers spécifiques
Assistant du PDG responsable système management qualité « S.M.Q »	Il est chargé de : Etablir le planning des audits. Auditer les structures et les chantiers. Maintenir à jours le système documentaire. Animer les revues de processus système management qualité. Suivre les indicateurs qualité de l'entreprise.
Assistant du PDG chargé de l'hygiène et sécurité de l'environnement « H.S.E. »	Chargé de la mise en œuvre de la politique d'hygiène et sécurité dans l'entreprise, contrôler les conditions d'hygiène et de sécurité, proposer des améliorations, organiser et animer les actions de formation obligatoires et spécifiques.

Source : Documents internes de Cosider canalisations

La prévention des risques dans tous les secteurs d'activité économique obéit à des conceptions différentes selon la nature et la spécificité des travaux à réaliser. Cosider canalisations place l'hygiène et la sécurité des travailleurs comme une ligne conductrice une gestion permanente des risques.

A travers ce tableau nous constatons que les activités du PDG sont limitées juste à l'élaboration de la politique de l'entreprise mais pas forcément au contrôle de tout processus dont les assistants assurent. En outre, les activités principales concernent au premier lieu l'aspect technique du fait de l'absence d'un assistant qui assure une gestion du système d'information et de formation du personnel.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

2.3. 2 Les projets réalisés par l'entreprise

Parmi les plus importants projets réalisés les cinq dernières années, il y a lieu de citer :

Tableau n° 21 : Les projets réalisés par Cosider groupe

Clients	Les projets réalisés
Sonatrach	<ul style="list-style-type: none"> - Oléoduc OZ2 diamètre 34: 418 Kms de Haoud El Hamra à Laghouat ; - Gazoduc GEM1 diamètre 48 : 293 Kms PC1 (Ras El Miad) - PC3 (Ain Mlila) ; - Gazoduc GEM2 diamètre 48 : 256 Kms de Hassi R'mel à Oued Saf Saf ; - Gazoduc MED GAZ1 diamètre 48 : 122 kms de Mocta Douz à Béni Saf ; - Gazoduc GR 4 : diamètre 48 allant de Rhoud Nouss à Hassi Messaoud sur une longueur de 536 Kms ; - Oléoduc ELR 1 : diamètre 24 allant de Hassi Messaoud à Hassi R"mel sur une longueur de 336 Kms.
Sonelgaz	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation des réseaux de distribution publique à travers le territoire national ; - Alimentation des centrales électriques (l'Antenne Gaz - 24" : 15 Kms à Alger et 36 kms Berrouaghia) ; - Programme national de Gaz des hauts plateaux (L'Antenne Gaz - 8" : 35 Kms Batna – Arris et 30 Kms Arris – Mena) ; - Programme national de Gaz des dix wilayas du sud.
DHW (Direction Hydraulique de la Wilaya)	<ul style="list-style-type: none"> - Assainissement de Tiaret : Etude et réalisation de la station d'épuration de la ville de Tiaret ; - Assainissement de groupe urbain d'Oran ; - Step de Jijel (une station d'épuration); - Recalibrage et couverture en béton des oueds traversant la ville de Batna.
ADE (Algérienne Des Eaux)	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentation en eau potable de la ville de Bouira à partir de barrage de Tilisdit ; - Station de traitement du barrage de Koudiet M'daouar ; - Alimentation en eau potable de ville d'Oran à partir de barrage Gargar ; - Alimentation en eau potable de la ville de Tamanrasset à partir d'Ain salah.
l'ONID (Office National d'Irrigation et de Drainage)	<ul style="list-style-type: none"> - Travaux de réaménagement du périmètre de la Mitidja ouest ; - Travaux de réaménagement et d'extension du périmètre d'irrigation du bas Cheliff - Aménagement de la plaine de Tarf.

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Les réalisations de Cosider canalisations n'est qu'une preuve de l'importance accordée à l'aspect qualité. En effet, pour la satisfaction des parties intéressées et particulièrement ses partenaires, son système Management de la Qualité est basé sur le Référentiel ISO 9001 V2008 que la filiale a obtenu comme certification (voir les annexes 06 et 07). En outre, par le fait que toutes ses filiales du groupe sont certifiées aux différentes normes ISO à savoir ISO 9001³, Cosider canalisations a obtenu aussi la certification ISO 14001⁴ et la certification de la norme OHSAS 18001⁵ (Occupational Health and Safety Management System).

³ ISO 9001 : est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité.

⁴ ISO 14001 : est une norme internationalement reconnue qui établit les exigences relatives à un système de management environnemental.

⁵ OHSAS 18001 : est la norme internationale de gestion de la santé et de la sécurité au travail.

Section 02 : La gestion des connaissances au sein de Cosider groupe

La connaissance individuelle ne signifie pas qu'elle soit développée par des individus isolés : « L'apprentissage individuel dans les organisations est surtout un phénomène social, et non un phénomène solitaire »⁶. En d'autres termes, même si la connaissance est toujours la caractéristique d'une pensée strictement individuelle son processus d'acquisition (l'échange), son support de mémorisation et de transmission (le langage) et une partie de son contenu même (les routines et les procédures développées collectivement) s'avèrent être des produits à forte dimension sociale.

Le transfert des connaissances est fondé sur la formation interne via les processus d'apprentissage, ce qui justifier notre choix d'analyser la gestion des connaissances au sein de Cosider en se référant au processus de formation. En effet, dans cette section, nous allons présenter dans un premier lieu notre démarche de recherche, puis dans un second lieu, nous allons essayer de vérifier l'existence de la gestion des connaissances au sein de cette entreprise à travers la pratique de la formation du personnel au sein du groupe Cosider et une de ses filiales Cosider canalisations.

1 Présentation de la méthodologie de recherche

1.1 La démarche méthodologique de notre recherche

Notre recherche sur le terrain était une étude monographique où nous avons utilisé une méthode qualitative basée sur une analyse documentaire et d'entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'entreprise Cosider.

Le cadre d'analyse et les concepts définis dans les chapitres précédents orientent notre analyse de la démarche du knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne, cas du groupe Cosider. Il s'agit dans ce qui suit, d'opérer cette analyse en développant des méthodes et des outils permettant la collecte des informations recherchées. Leurs choix sont guidés par plusieurs exigences :

⁶ SIMON Herbert A., « Bounded Rationality and Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, N° 1, 1991, p 125-134.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- La première exigence porte sur le sujet d'étude :
Notre sujet d'étude concerne une décision qui dépend des responsables, de plus, notre sujet révèle des aspects difficilement observables ou exprimables par les acteurs concernés.
- La deuxième exigence concerne les objectifs de recherche :
Notre objectif de recherche est de comprendre la faisabilité de l'adoption d'une démarche KM au sein de l'entreprise algérienne.

Pour construire notre méthode d'évaluation, nous avons procédé en trois étapes :

- La première étape vise à faire un bilan de la gestion des connaissances en réalisant des entretiens semi-directifs avec les responsables concernés, et aussi, à travers une collecte d'informations des documents propres à cette entreprise et d'autres disponibles sur son site internet.
- La deuxième étape étale l'étude vers les conditions de mise en place d'une démarche Knowledge management au sein de l'entreprise. Cette étape a nécessité des entretiens semi-directifs avec les responsables.
- Enfin, la dernière étape sert à analyser l'entreprise via la démarche KM par la présentation des forces et des faiblesses de l'entreprise, ainsi que les insuffisances pour l'adoption du KM et les perspectives proposées.

1.2 Les techniques de recueil et de collecte d'information

Au cours de notre recherche au sein de l'entreprise publique algérienne le groupe Cosider au niveau de Hydra et de sa filiale Cosider canalisations au niveau d'Alger aussi exactement à Cheraga, nous avons poursuivi une démarche qui se base sur différents outils.

1.2.1 L'analyse documentaire propre à l'entreprise

Au cours de notre recherche empirique, nous avons procédé par une analyse documentaire pour l'ensemble des sources internes ou externes de l'entreprise mis à la disposition des employés tels que :

- Les revues trimestrielles du groupe Cosider n° 05 janvier 2011 ;
- Le journal interne du groupe n° 01 juin 2012 ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Les brochures des différents projets des différentes filiales ;
- Les rapports annuels du groupe Cosider 2013, 2015.

Nous avons utilisé également le site internet de l'entreprise Cosider canalisations, en vue de collecter quelques informations concernant la présentation de cette entreprise, et de contacter les responsables de celle-ci qui travail à temps pleins.

1.2.2 Les entretiens

Au niveau de Cosider groupe et de sa filiale, nous avons procédé, pour la collecte des données, par des entretiens semi-directifs. Ces derniers ont été préparés auparavant avec l'élaboration d'un guide d'entretien (annexe 01) qui nous a permis de cerner notre sujet de recherche.

L'objectif est d'une part, de comprendre si nous pouvons aborder la question parler de la gestion des connaissances dans les entreprises algériennes et d'autre part d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de savoir si ces entreprises peuvent adopter la gestion des connaissances à savoir : la démarche KM comme nouveau mode de gestion.

Nos entretiens ont été menés auprès des cadres du groupe Cosider et sa filiale objet de notre étude :

- Le chef de département de la formation au sein de la DRH de la filiale Cosider canalisations ;
- Le chef du service statistique de la filiale Cosider canalisations ;
- Le directeur générale adjoint chargé des finances du groupe Cosider ;
- Le directeur des ressources humaines au niveau de la direction générale du groupe Cosider.

Ces entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien élaboré par nos soins et constitué de trois thèmes : la présentation générale de l'organisation, les TIC dans l'entreprise et la gestion des connaissances au sein de celle ci.

Les questions posées dans le premier thème sont relatives au fonctionnement général de l'entreprise : ses objectifs, sa structure, sa stratégie. Les éléments récoltés dans ce premier thème serviront à caractériser en partie l'environnement interne de l'entreprise.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Dans le second thème, les questions posées sont destinées à comprendre la manière dont est perçue l'amélioration de la performance suite à l'introduction d'une TIC dans l'entreprise. A travers ces questions nous souhaitons comprendre dans quelle mesure l'on peut parler d'amélioration de la performance organisationnelle suite à l'introduction d'une TIC qui est un facteur fondamental pour une démarche KM.

Enfin, le troisième thème est relatif à la gestion des connaissances au sein de l'entreprise. Nous essayerons de comprendre la manière dont est perçue la gestion des connaissances dans l'entreprise et quels type de pratiques en matière de knowledge management sont menés. L'objectif est d'une part, de comprendre si on peut aborder la gestion des connaissances dans les entreprises algériennes et d'autre part, d'apporter les premiers éléments de réponse à la question de savoir si ces entreprises peuvent adopter la démarche knowledge management comme nouveau mode de gestion.

2 La formation au sein de Cosider groupe

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion des connaissances est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de connaissances au sein d'une entreprise. La formation du personnel est parmi les préoccupations majeures de l'entreprise Cosider groupe, elle n'est pas récente puisque elle remonte à plusieurs années en arrière.

2.1. Le système GRH de Cosider groupe centré sur l'approche par les compétences

Les ressources humaines constituent le gisement le plus précieux, et c'est dans cette logique que l'entreprise Cosider attache un grand intérêt à les développer en donnant, en particulier une grande impulsion à la connaissance et le savoir. Les connaissances figurent parmi les projets prioritaires relatifs aux ressources humaines.

S'inscrivant dans ce cadre, le groupe Cosider s'est engagé dans un important processus de mise à niveau et de développement des compétences de ses ressources humaines, constituées de 38627 travailleurs (2015). L'atteinte de tels objectifs n'est possible que par la conception et la mise en œuvre de programmes de formation appropriés, en direction de l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Tableau n° 22 : Répartition d'effectif par catégories socioprofessionnelle au sein du groupe Cosider (2015)

Filiales	Effectif moyen	Cadre		Maitrise		Exécution	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Travaux publics	10768	1600	15	2552	24	6646	62
Canalisations	8531	1113	13	2243	26	5175	61
Construction	13057	1174	9	1814	14	10069	77
Ouvrages d'art	3054	343	14	513	17	2107	69
Total travaux	35440	4321	12	7122	20	23997	68
Carrières	788	158	20	252	32	378	48
Alrem	566	147	26	256	45	163	29
Promotion	159	87	55	13	8	59	37
Engineering	150	115	77	14	9	21	14
Total soutien	1663	507	30	535	32	621	37
Société mère	47	37	79	5	11	5	11
Total	37150	4865	13	7662	21	24623	66

Source : document interne de Cosider groupe

L'entreprise Cosider groupe tient à consolider ses performances en investissant davantage dans le renforcement de ses compétences managériales. En effet, le lancement d'activités nouvelles, l'engagement dans la réalisation de projets intégrés de nature complexe ont nécessité une profonde transformation de la typologie de l'effectif du groupe, avec un renforcement de l'encadrement atteignant 15% dans certaines filiales de travaux (Cosider travaux publics et Cosider canalisations) et plus de 77% de l'effectif pour ce qui concerne Cosider Engineering.

« Elle veille à ce que chaque agent, quel que soit sa fonction, accède tout au long de sa carrière aux actions de formation nécessaires à la construction de son parcours professionnel et de son adaptation aux évolutions des métiers »⁷. En effet, la catégorie maitrise qui constitue le talon d'Achille pour les activités de travaux ne cesse d'être renforcée, notamment, le pourcentage de l'effectif dans cette catégorie est de 20%. Dont la filiale Cosider canalisations a 26% de sn effectif dans la catégorie maitrise.

En outre, elle veut rehausser les compétences de ses directeurs opérationnels en les faisant bénéficier d'un programme de formation en « management des entreprises » centré sur leurs préoccupations majeures. Il s'agit de les doter de connaissances et aptitudes clés pour

⁷ Selon le DRH du groupe Cosider.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

mieux comprendre leur environnement professionnel et être capables de motiver efficacement leurs collaborateurs pour l'atteinte des objectifs.

Par ailleurs, les caractéristiques de l'effectif du groupe sont comme suit dans ce tableau :

Tableau n° 23 : les caractéristiques de l'effectif du groupe Cosider

Caractéristiques	Désignations
Catégories sociales professionnelles	Les cadres 13%, maîtrise 21% et exécution 66%
Niveau d'instruction	Au sein du groupe, près de 10% de l'effectif du groupe soit 3800 travailleurs disposent d'un diplôme universitaire (licence à doctorat) ce qui représente près de 80% de la catégorie cadre.
Type de contrat	8,5% de l'effectif du groupe sont liées au groupe par contrat à durée indéterminée (CDI), et 91,5% des travailleurs exerçant principalement dans les chantiers de réalisation de projets d'une durée allant de 20 à 50 mois, ont des contrats à durée déterminée (CDD).
Emplois féminin	Le groupe emploie un effectif féminin de 1510 collaboratrices qui représente 4% de l'effectif global, près de 30% de cet effectif féminin exercent dans les fonctions techniques et souvent affectées aux structures opérationnelles centrales des sièges des filiales.
Tranches d'âge	L'âge moyen de l'effectif du groupe est de 39 ans, la tranche 25/45 ans avec un effectif de 26346 travailleurs qui représente 71% de l'emploi global.

Source : Etablie à partir des documents internes de Cosider groupe

Cosider groupe poursuit activement sa contribution à l'intégration des primo-demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Il place ces jeunes diplômés, issus des grandes écoles, des universités et de la formation professionnelle au cœur de sa politique de recrutement et les accompagne tout au long de leur carrière à travers des formations

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

spécialisées et adaptées à leur parcours. Dans ce sens, le groupe Cosider s'attache à pérenniser des relations privilégiées avec les grandes écoles d'ingénieurs et les universités. Cette démarche évoluera avec le développement par ces établissements de modules de formation aux divers métiers du BTPH.

2.2 Formation et apprentissage au sein du groupe

La formation du personnel fait partie intégrante de ce processus au sein d'une entreprise. Elle constitue un moyen d'apprentissage pour les employés. C'est ainsi qu'une bonne gestion de la formation constitue une bonne gestion des connaissances du moment où elle se fait après une étude des besoins en formation puis décider quels sont les employés censés d'être formés.

2.2.1 Le tableau de formation

La formation du personnel a pour objectif d'améliorer et d'enrichir les connaissances et les compétences des employés. Elle vise également à les actualiser. En effet, tous les savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont toujours acquis via la formation. En effet, le groupe a formé en 2015, un effectif global de 5023 agents, soit 14% de son emploi total.

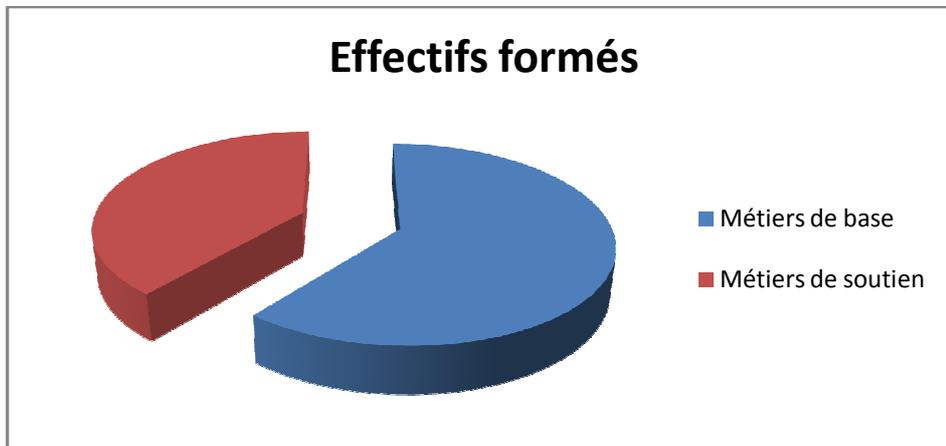
Tableau n° 24 : Effectif formé au sein du groupe en 2015

Filiales	Effectif		Montant 10 ³ (DA)
	Réalisé	Tx / Effectif	
Travaux publics	2124	20%	92.555
Canalisations	598	7%	53.299
Construction	1141	9%	26.567
Ouvrages d'art	720	24%	34.035
Carrières	173	22%	4.567
Alrem	188	33%	8.027
Promotion	28	18%	2.422
Engineering	30	20%	10.099
Société mère	21	45%	1.747
Total Groupe	5023	16%	233318

Source : document interne de Cosider groupe

La répartition, par métier, du programme de formation est comme suit : métiers de base 3064 agents et métiers de soutiens 1959 agents. 209888 heures ont été consacrées à la formation dont 61% dans les métiers de base.

Figure n°18 : Diagramme de répartition des effectifs formés au sein du groupe Cosider en 2015



Source : document interne de Cosider groupe

A travers les données du tableau et du diagramme, nous constatons que la filiale travaux publics, durant l'année 2015, a fait un effort considérable dans la formation notamment dans les métiers de base en y consacrant plus de 87% des dépenses. Ces réalisations s'expliquent d'une part par la diversification des activités et d'autre part par la forte implication de la direction générale dans l'effort de formation.

L'effort global de formation durant l'année 2015 représente 1.10% du salaire brut imposable global. La taxe au titre de la formation continue versée (10731000 DA) durant 2015 représente 4.79% de la dépense engagée et 0.06% du salaire brut imposable annuel.

2.2.2 Bilan de l'apprentissage

La formation par apprentissage présente des avantages certains pour l'entreprise du fait que la formation alternée, théorique en centre et pratique en entreprise, a des coûts modérés, elle est adaptée aux métiers déjà acquis et elle permet la possibilité de sélectionner les meilleurs éléments pour leurs mutation.

Cependant, elle reste très insuffisante à cause des contraintes réelles telles que l'intérêt relatif de la tranche d'âge de jeunes aux métiers du BTPH, la mobilité des chantiers, l'isolement des carrières par rapport aux centres de formation et la durée de la formation théorique.

3. Le plan de formation au sein de Cosider

La formation au sein du groupe Cosider s'effectue par une analyse des demandes reçues des différentes directions des ressources humaines des filiales. La société mère veille sur le niveau de performance de la formation du fait qu'elle fait appel à un arbitrage pour déterminer les écarts entre le besoin de chacune des filiales et le plan de charge auquel doit répondre.

Afin de présenter le processus de formation au sein du groupe Cosider on a pris comme échantillon une des filiales de ce groupe qui est Cosider canalisations pour une analyse plus affinée. La formation au sein de l'entreprise Cosider canalisations ne se fait pas au hasard, mais elle s'effectue selon un processus de formation.

3.1 Les types de formation appliquée au sein de Cosider canalisations

L'entreprise Cosider canalisations applique des formations de différents types :

3.1.1 La formation interne

Les formations internes à l'entreprise Cosider canalisations sont aussi appelées des formations en intra-entreprises, elles comprennent celles qui s'effectuent dans ses centres de formation et aussi au niveau des centres de formation des activités amont et aval. Ce type de formation constitue le plus grand pourcentage sur l'ensemble de la formation au sein de l'entreprise Cosider canalisations.

3.1.2 La formation externe

Les formations externes sont celles qui s'effectuent en Algérie, en dehors de l'entreprise Cosider et de ses centres de formation. Le pourcentage de ce type de formation est inférieur à celui de la formation interne.

En effet, afin de ne pas endommager le bon fonctionnement de l'entreprise, la procédure de formation s'effectuera via des horaires bien déterminés, avec un nombre d'effectifs bien précis, dans différents organismes tels que :

- Ecole supérieure de gestion (**ESG**) ;
- Institut supérieur de gestion et de la planification (**ISGP**) ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Centre national d'assistance technique (CNAT) ;
- Institut de développement de l'entreprise et de gestion (IDEG).

La plupart de ces centres de formation de Cosider canalisations se localise au niveau d'Alger, et dont les spécialités enseignées différentes telles qu'elles sont indiquées dans l'annexe 21.

3.2. Contenu et programme des formations

La demande de Cosider canalisations d'organiser des formations à caractère très pratique guidera fortement la pédagogie à retenir pour le programme. En effet, il faudra éviter une pédagogie classique qui ne tient pas suffisamment compte de la réalité du terrain, pour cela l'entreprise compte tenir pour la formation une pédagogie qui repose sur deux principes :

- Faire appel le plus possible à des études de cas ;
- Choisir des formateurs ayant une maîtrise de leur domaine d'expertise spécifique, et en outre une expérience concrète de la gestion.

Toutefois, la formation envisagée ne doit pas perturber le fonctionnement habituel des services. Aussi, le management de Cosider canalisations insiste pour que le programme à proposer soit relativement court et peu dense en termes de jours ouvrables consacrés à la formation comme le représente le tableau suivant :

Tableau n°25 : Les différentes formations à court terme.

Intitulé de la formation	Durée en jours
Management	02
Stratégie	02
Management des projets	04
Marketing	02
Finances	02
Comptabilité	02
Contrôle de gestion	02
Ressource humaines	02
Droit des affaires	02
Total	20

Source : document interne à l'entreprise Cosider.

Cette dernière devra produire une réelle transformation dans les compétences des participants au programme.

3.2.1. La formation en management

Après avoir suivi cette formation, les participants seront capables de percevoir les dynamiques sociales, culturelles et psychologiques en œuvre dans les organisations professionnelles, et comprendre ainsi plusieurs dimensions de leur rôle de manager pour pouvoir développer leur valeur ajoutée dans leurs travaux personnels et collectifs au sein d'équipes.

En particulier, ils auront une perception claire des influences de la culture algérienne sur la motivation des hommes et des modes d'organisation implicites. Les connaissances et aptitudes acquises leur permettront d'être des agents permanents du changement dans leur environnement professionnel et d'identifier clairement les moyens de développer leur propre style de leadership.

Ce module traitera des points clés suivants :

- Principe de base de motivation des hommes dans les organisations ;
- Dynamique de la communication interne dans les organisations : analyse transactionnelle, self-disclosure, feedback positif... ;
- Principe de base de leadership ;
- Leadership et motivation des hommes en Algérie (sur la base des résultats de l'étude « culture & gestion en Algérie ») ;
- Exercices pratiques individuels et en groupe, jeux de rôles.

3.2.2. La formation en stratégie

A l'issue de cette formation, les participants seront préparés à faire un diagnostic stratégique basé sur l'analyse de leur environnement professionnel et d'identifier les capacités stratégiques de Cosider canalisations. Cette formation traitera des points clés suivants :

- Introduction à la stratégie ;
- Positionnement stratégique ;
- Différents niveau de la stratégie : niveau corporate, niveau business unit ;
- Choix stratégiques ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Direction et méthodes pour la croissance (alliances, fusions/acquisitions) ;
- Mise en œuvre de la stratégie ;
- Etude de cas « stratégie ».

3.2.3. La formation en Management des projets

A l'issue de cette formation, les participants seront préparés à structurer et organiser au mieux l'ensemble des réalisations pour atteindre les objectifs fixés sans jamais perdre de vue la finalité de l'action d'un projet, ce dernier traitera les points suivants :

- Notion de projet ;
- Les acteurs ;
- Structuration et lotissement... ;
- Planification et risque ;
- L'estimation des charges, délais et couts ;
- Le jalonnement et la planification des tâches et des ressources ;
- La mise en œuvre et le suivi des projets.

3.2.4. La formation en Marketing

Plus qu'une fonction classique de gestion, le marketing est l'art de traiter avec les clients. Il s'agira à travers ce module de faire comprendre aux participants la notion de création de valeur et comment la créer de façon originale pour le client. Ainsi, en plus de la présentation des concepts clés de marketing, on intégrera à ce module une partie consacrée spécialement au « marketing industriel ».

Cette formation permet aux participants de comprendre l'importance cruciale de cette fonction et de favoriser la mise en œuvre des politiques Marketing au niveau opérationnel et cerner les points suivants :

- Concepts clés et mécanismes de marketing ;
- Analyse des comportements clientèle et conduites des études de marché ;
- Identification et choix des segments de marché ;
- Choix stratégique ;
- Positionnement et différenciation ;
- Conception des services et gestion de la marque (branding) ;
- Définition des stratégies de pricing, gestion des canaux de distribution ;

- Définition et mise en œuvre de plans marketing...

3.2.5. La formation en comptabilité

A l'issue de ce module, les participants seront préparés à comprendre la logique générale de la comptabilité, maîtriser le vocabulaire et les mécanismes comptables, connaître les documents comptables et analyser dans quelle mesure les managers non financiers sont impliqués par les nouvelles normes comptables... Cette formation traitera les points clés suivants :

- Qu'est-ce que la comptabilité ;
- Concepts clés de la comptabilité ;
- Principe d'imputation et de comptabilisation ;
- Documents comptables de synthèse ;
- Norme IFRS et l'évolution des règles comptable ;
- Passage au nouveau SCF ;
- Communication financière.

3.2.6. La formation en contrôle de gestion

Cette formation est destinée à donner aux participants une compréhension des démarches, pratiques, outils et règles du contrôle de gestion en tant que managers. Les participants seront préparés à maîtriser les processus de construction budgétaire (enquête, centralisation, simulation et analyse d'élasticité...) et de contrôle de gestion (suivi budgétaire et analyse des écarts, contrôle des dépenses, tableaux de bords, mesure des performances, etc.), ainsi que les bonnes pratiques à adopter (outils, règle, etc.). Elle traitera les points clés suivants :

- Environnement de l'entreprise et nécessité du contrôle de gestion ;
- Rôle de contrôle de gestion dans l'entreprise ;
- Nouvelle tendance en matière de contrôle de gestion ;
- Outils de contrôle de gestion ;
- Tableaux de bord de gestion : outils de contrôle et de pilotage ;
- Architecture budgétaire ;
- Techniques d'élaboration des budgets.

3.2.7. La formation en ressources humaines

Elle est destinée à donner aux participants une vision moderne du rôle des ressources humaines dans l'organisation. Les participants seront préparés à consulter le tableau de bord ou indicateurs spécifiques à leur activité pour animer, gérer, et rendre compte. Ils pourront implémenter progressivement des méthodologies simples et efficaces qui permettent de mettre en valeur l'homme au service de l'entreprise. La formation traitera des points clés suivants :

- Politique des ressources humaines ;
- Politique d'attraction des candidats et des valeurs ;
- Système de rémunération ;
- Système qualité ressources humaines ;
- Tableau de bords de la RH.

3.2.8. La formation en Droit des affaires

Elle est destinée à donner aux participants une connaissance des moyens d'organiser, de gérer, d'animer les sociétés sur le plans juridique. A l'issue de cette formation, les participants seront amenés à connaître le fonctionnement juridique des sociétés. et traitera des points clés suivants :

- Différentes formes de sociétés commerciales ;
- Contrat de sociétés ;
- Actes de gestion courante et fonctionnement des sociétés ;
- Fonctionnement des organes sociaux des entreprises ;
- Introduction à la transmission des sociétés.

3.3 Procédure de formation au sein de Cosider canalisations

Après l'évaluation des compétences et du potentiel humain, l'entreprise constate dans les différentes catégories socioprofessionnelles des écarts entre les membres de la même catégorie, ce qui nécessite la mise à niveau pour les ouvriers qui ne répondent pas aux exigences des postes qu'ils occupent. A partir de ce constat, l'entreprise peut orienter ses ouvriers vers la formation. Ce processus se déroule selon les étapes suivantes :

3.3.1 Les prérequis à la formation

A partir du mois de juillet, la DRH de Cosider canalisations, précisément la Direction des ressources humaines département formation, lance une demande (Annexe 14) à tous les directeurs centraux, chantiers et unités fixes de Cosider canalisations pour exprimer et transmettre leurs besoins en matière de formation.

Cependant, il faut prendre en considération les orientations de la direction générale du groupe qui consiste à consacrer un pourcentage déterminé des besoins à la catégorie d'un métier, des délais de réponse et des pièces jointes qu'il faut présenter avec le courrier de réponse tels que : fiche d'analyse des besoins de formation (Annexe 16) et la liste nominative des candidats.

3.3.2 Elaboration d'un projet de plan de formation

Après la réception du courrier des réponses des différentes directions, le département formation va s'occuper en premier lieu de la tâche d'analyser les demandes et les besoins en formation (poste de travail/nature de formation). Dans un second lieu, c'est l'élaboration du plan de formation annuel (Annexe 20) qui sera validé par l'approbation du PDG.

3.3.3 La mise en œuvre

Dans cette étape, l'entreprise contacte les écoles pour les formations qui vont se dérouler à l'extérieur de Cosider canalisations. Il faut consulter au moins trois (03) organismes de formation (Annexe 21) et élaborer un cahier des charges dont on mentionne en précisant les conditions et exigences surtout celles qui concernent l'objectif visé et les programmes suivis.

Une fois que l'entreprise a sélectionné, par une commission d'achat de formation, et choisi le formateur ou l'organisme qui répond aux exigences de l'entreprise, le département formation à l'aide du responsable hiérarchique passe à l'élaboration de la convention de formation et la convocation des participants sélectionnés à partir de l'analyse de la fiche de renseignements du candidat proposé à la formation (Annexe 15), et puis en dernier lieu sera la concrétisation de l'action formation.

3.3.4 L'évaluation de la formation

Après que les ouvriers envoyés pour la réalisation de leurs formations sont de retour à l'entreprise, on les évalue sur place parce qu'on entend par « évaluation à chaud », cela par des questionnaires sur la formation, ou une grille d'évaluation à chaud à renseigner par les apprenants (Annexe 18), qui vient d'être achevée qui comporte des questions sur : la méthodologie et le matériel pédagogique, l'apprentissage et le programme, le temps du débat, la documentation, qualité d'exposé...etc. Ensuite, on passe à l'analyse des réponses pour tirer une synthèse.

Une autre évaluation sera faite après une période dite « évaluation à froid », déterminée selon GSP (groupe socioprofessionnel) : 06 mois pour l'exécution, 09 mois pour maîtrise et 01 an pour les cadres. Cette évaluation est réalisée par le chef hiérarchique en se basant sur une fiche d'évaluation de la formation ou une grille d'évaluation à froid à renseigner par le supérieur immédiat (Annexe 17) ; en outre, au fur et à mesure une évaluation de l'école ou de l'organisme de formation sera faite (à reconduire ou à éliminer).

Ce processus de formation est présenté dans le tableau suivant :

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Tableau n° 26 : Synoptique de la procédure de formation.

Les étapes de la procédure	Etablissement responsable	Déroulement de la procédure
Identifier les besoins de formation	Structure de l'entreprise	Formulaire FM RH 045 (Annexe 16) renseigné par les structures concernées (direction et chantier)
Analyse les besoins de formation	DRH département formation	Analyse les demandes ou les besoins en formation (poste de travail/ nature de formation).
Etablir le plan de formation annuel	DRH département formation	Plan de formation annuel FM RH 46 (Annexe 20)
Validation du plan de formation	PDG	Approbation- Visa
Choix du formateur ou de le l'organisme	Commission des achats DRH (formation interne)	Interne ou externe selon un cahier des charges établi ou préalable ; évaluation des offres de formation.
Elaboration de la convention de formation	DAST	Formation FMAP 022
Convoquer les participants	Département formation Responsable hiérarchique	Lettre de confirmation (date, lieu, durée, mode ...) Renseigner la fiche de renseignement FM RH 048 (Annexe 15) / Détachement de formation FM RH 49.
Concrétisation de l'action formation	Organisme de formation	Feuille de présence
Evaluer la formation	Stagiaire	Renseigner la grille d'évaluation à chaud FM RH 051 (Annexe 18)
Evaluer les compétences acquises	Responsable hiérarchique ou le détenteur du métier	Renseigner la grille d'évaluation froide FM 052 (Annexe 17)

Source : Etablie sur la base du document interne à l'entreprise (Annexe n°02)

4. Etat des lieux des connaissances au sein de l'entreprise Cosider canalisations

L'évolution de l'effectif formé au sein de l'entreprise Cosider canalisations implique l'évolution des connaissances et des compétences de ses employés ainsi que l'enrichissement de son patrimoine de connaissances.

4.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à Cosider canalisation

L'entreprise donne une grande importance à la pratique de la formation. Cela apparaît dans la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC et les différents efforts qu'elle fournit en termes d'effectif formé.

Depuis sa mise en œuvre en 2001, le projet de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a permis, en collaboration avec les experts métiers, de décrire trente-cinq métiers et une centaine d'emplois types du pipeline. La GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) fait partie des actions mises en œuvre par l'entreprise Cosider canalisations que nous avons dû prendre en compte pour mener à bien nos missions.

Cependant, la démarche GPEC est différente d'une démarche de gestion des connaissances. D'une part, là où le Knowledge Management de Cosider canalisations s'intéresse aux connaissances, la démarche GPEC s'attache aux compétences. D'autre part, la démarche KM est descriptive quand la démarche GPEC est prescriptive. La première s'intéresse en effet aux connaissances détenues à un instant déterminé et non, comme la seconde, aux compétences que devraient avoir le salarié occupant un poste ou celui désirant changer de poste ou de métier.

D'après les divers entretiens réalisés au sein de cette filiale nous avons repéré les définitions de termes employés dans le domaine de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi :

- savoirs = connaissances
- savoir-faire = connaissances mises en action
- savoir-être = comportements
- savoirs + savoir-faire + savoir-être = compétences

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Pour l'année 2016, Cosider canalisations prévoit d'autres formations pour son personnel, parmi ces formations nous citons :

- Gestion des ressources humaines ;
- Gestion électronique des documents ;
- Normes ISO 9001, ISO 14001 ;
- Management de projet ;
- MS projet ;
- Topographie ;
- Organisation des chantiers ;
- Management générale ;
- Communication.

Cosider canalisations veut rehausser les compétences de ses différentes catégories d'effectifs (cadre, exécution et maîtrise), elle anticipe d'intégrer plus de formation. (Annexe 20).

4.2 Les différents efforts de formation au sein de Cosider canalisations

L'importance de la formation au sein de la filiale Cosider canalisations est exprimé à travers les différents efforts qu'elle fournit en termes d'effectif formé et en en termes de coût.

4.2.1 Efforts de formation en termes d'effectifs formés

L'évolution de l'effectif formé au sein de la filiale Cosider canalisations implique l'évolution des connaissances et des compétences de ses employés ainsi que l'enrichissement de son patrimoine de connaissances.

Tableau n° 27 : Evolution des effectifs formés (2010-2015) Cosider canalisations

Années	Effectif moyen	Effectif formé	% d'effectif formé
2010	6380	236	3,7
2011	5753	438	7,6
2012	6065	420	6,9
2013	6250	856	13,7
2014	7206	692	9,6
2015	8531	598	7

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Comme le montre ce tableau, la filiale Cosider canalisations s'intéresse à la formation de son personnel du fait que chaque année le nombre de personnel formé est en hausse. En effet, on remarque qu'en 2010 le nombre de personnel qui a bénéficié est de 236 agents, mais à partir de 2013 le nombre a doublé ce qui nous reflète l'importance accordée par l'entreprise au développement de son personnel.

4.2.2 Efforts de formation en termes de catégories socioprofessionnelles

Le personnel de Cosider canalisations est composé de plusieurs catégories socioprofessionnelles : de cadres supérieurs et d'agents de maîtrise au niveau des postes de responsabilité, tout comme un personnel d'exécution au niveau des chantiers de réalisation de projets.

Tableau n° 28 : Evolution des effectifs formés par groupe socio professionnel (2010-2015) Cosider canalisation

Années	Effectifs selon le cadre socioprofessionnel			Total
	Cadres	Maîtrise	Exécution	
2010	149	40	47	236
2011	306	77	55	438
2012	231	43	146	420
2013	231	185	140	856
2014	412	160	120	692
2015	374	80	144	598

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Comme le montre le tableau n° :

- L'évolution de la formation des cadres est en hausse, le nombre d'effectif formé en cette catégorie a augmenté de 149 agents en 2010 et atteint 412 en 2014, à diminuer en 2015 à 374 agents mais en gardant toujours sa première position ;
- L'évolution de la formation de la catégorie Maîtrise est variable était à un nombre de 40 agents en 2010, elle a augmenté jusqu'à 185 agents en 2013, en gardant sa deuxième position, puis il a diminué jusqu'à 80 agents en 2015 pour être en troisième position ;

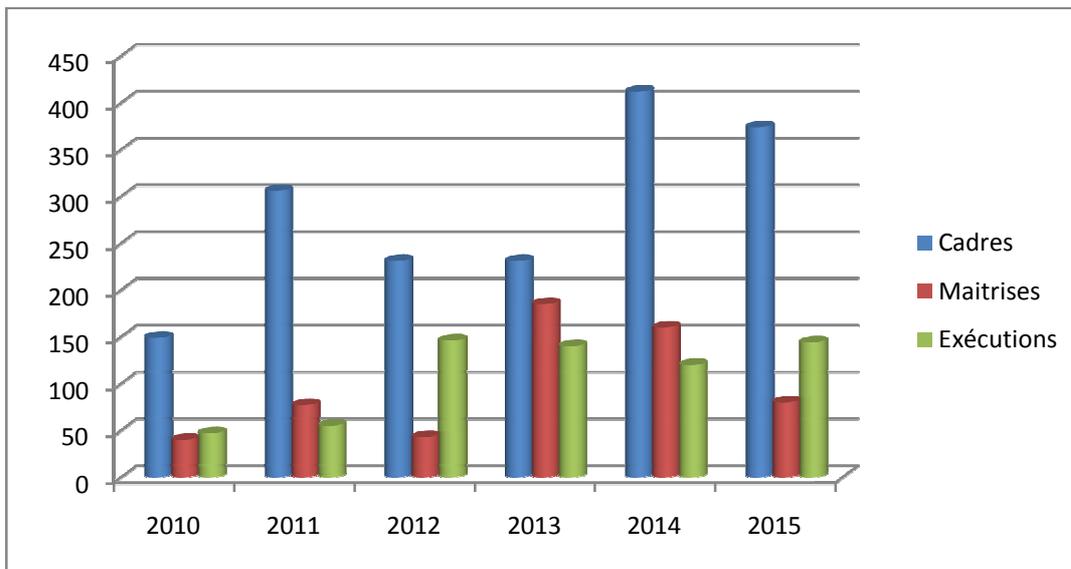
Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- L'évolution de la formation de la catégorie Exécution était de 47 agents en 2010, de 146 agents en 2012 qui reste stable avec une légère diminution en 2015 pour être en deuxième position.

La grande part de la formation est bénéficiée par la catégorie des cadres, vient en second lieu la catégorie maîtrise et, enfin, la catégorie exécution. Nous pouvons interpréter ce constat par la volonté de l'entreprise Cosider canalisations d'enrichir les connaissances et compétences de ses cadres et de ses experts qui constituent l'ensemble de ses connaissances stratégiques.

La figure suivante de la répartition du personnel selon des groupes socioprofessionnels de 2010 à 2015 permet de mieux voir l'écart, en termes de formation, qui existe entre les différentes catégories.

Figure n° 19 : Diagramme d'évolution des effectifs formés par groupe socio professionnel au sein de Cosider canalisations (2010-2015)



Source : Documents internes de Cosider canalisations

Comme le montre la figure n°, un nombre important de l'effectif formé concerne la catégorie cadre et cela en raison de la détention de connaissances et d'un important réservoir de savoir-faire stratégique.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

4.2.3 Effort de formation en termes de coût (effort financier)

La filiale Cosider canalisation fournit chaque année un budget qui permet le déroulement de la formation de ses personnels, ce dernier augmente d'une année à l'autre selon le besoin de formation et la situation financière de l'entreprise. Pour l'année 2015, le budget de l'entreprise consacré pour la formation était de 53.299 KDA pour un effectif formé de 598 agents soit un taux de 7% de l'effectif globale de la filiale. L'évolution des taux du budget pour la formation sont montrés dans le tableau suivant :

Le taux du budget est mesuré par le rapport : Budget x 100/ masse salariale

Tableau n° 29 : Effort financier de Cosider canalisations exprimé par l'évolution du taux du budget

Années	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Taux du budget (%)	1,16	1,56	1,37	1,43	1,52	1,24

Source : Documents internes de Cosider canalisations

La répartition du budget de formation par activité au sein de l'entreprise Cosider canalisations s'effectue selon le budget consacré pour chaque agent, selon la durée de formation pour chaque activité et selon aussi l'effectif qui sera formé. De ce fait, l'évolution du budget est liée à la masse salariale.

4.2 La perte des connaissances au sein de l'entreprise Cosider canalisations

Au sein de l'entreprise Cosider groupe le départ en retraite du personnel demeure comme un problème de perte de connaissances. De ce fait, au sien de la filiale Cosider canalisations on procède à la vérification de l'existence de la gestion de connaissances à travers les actions mises en œuvre pour minimiser les effets négatifs résultants de ces pertes.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

4.2.1 Les départs en retraite au sein de l'entreprise Cosider canalisations

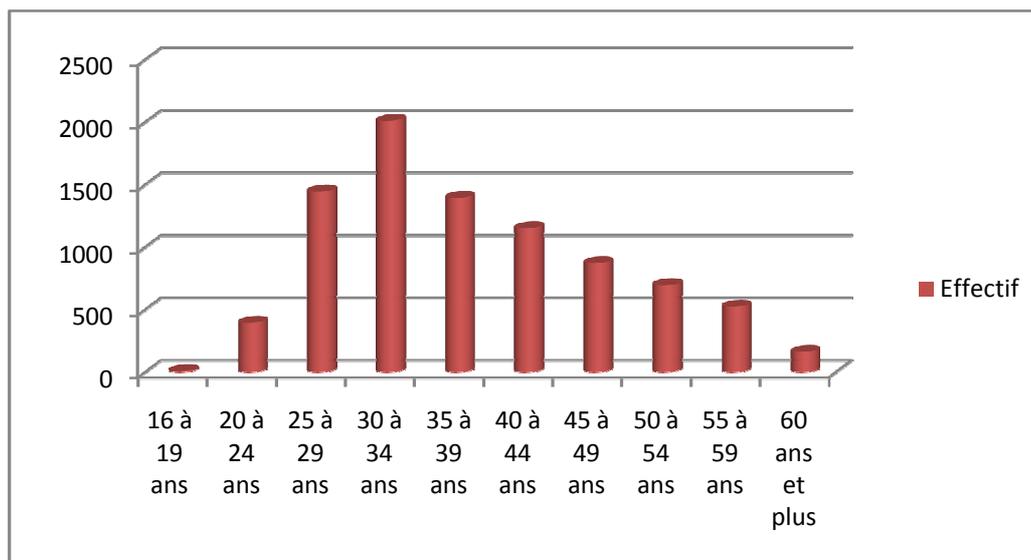
La filiale Cosider canalisations souffre ces dernières années de l'accroissement du nombre de départs en retraite, qui se traduit par une perte de trente ans d'expérience, voire plus pour chaque retraité. Dans ce qui suit on va essayer d'estimer les départs en retraite par l'analyse de la pyramide des âges.

Tableau n° 30 : Répartition d'effectif par âge et groupe socio professionnel (2015)

Tranches d'âges	GSP			Total
	Exécution	Maitrise	Cadre	
16 à 19 ans	11	0	0	11
20 à 24 ans	306	73	17	396
25 à 29 ans	913	338	195	1446
30 à 34 ans	1285	463	264	2012
35 à 39 ans	900	324	173	1396
40 à 44 ans	690	363	98	1153
45 à 49 ans	490	253	129	872
50 à 54 ans	405	182	110	696
55 à 59 ans	284	176	65	525
60 ans et plus	64	59	39	162
Total	5348	2231	1090	8669

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Figure n°20: la pyramide des âges de l'entreprise Cosider canalisations



Source : Documents internes de Cosider canalisations

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

D'après la pyramide des âges montrée présentée:

- L'effectif des employés âgés entre 16 et 24 ans est estimé à 407 employés ;
- L'effectif des employés âgés entre 25 et 39ans est estimé à 4854 employés ;

Ce qui nous donne un total de 5261 employés âgés entre 16 et 40 ans.

- L'effectif des employés âgés entre 40 et 54 ans est estimé à 2721 employés ;
- L'effectif des employés âgés entre 55 et 60 ans et plus est estimé à 687 employés ;

Ce qui nous donne un total de 3408 employés âgés entre 40 et 60 ans.

D'après notre analyse de l'âge des employés, nous constatons que la population de l'entreprise est jeune : 5261employés âgés entre 16 et 40 ans, et 3408 âgés entre 40 et 60 ans, ce qui engendré un nombre réduit de départs en retraite. De ce fait, l'évolution des départs en retraite sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 31 : L'évolution de départ en retraite au sein de Cosider canalisations

Année	Groupes socioprofessionnels			Total
	Exécution	Maitrise	Cadre	
2010	2	0	0	2
2011	3	9	7	19
2012	4	4	2	10
2013	1	7	2	10
2014	11	7	8	26
2015	4	7	3	14

Source : Documents internes de Cosider canalisations

Ce tableau nous montre que les départs en retraite augmentent chaque année de 2 départs en 2010 à 26 départs en 2014. Ces départs représentent des milliers de situations difficiles vécues et résolues par ces retraités. Elles sont demeurées tacites dans leurs cerveaux et perdues par l'entreprise après le départ de ses retraités.

4.2.2 Les actions de remplacement et de formation de nouveaux recrues

Chaque année, la filiale Cosider canalisations subit des départs en retraite, ce qui l'oblige à recruter pour remplacer ces départs. Ces nouveaux recrues sont, dans la majorité du temps, des jeunes universitaires qui ont des connaissances théoriques, mais qui n'ont pas d'expérience professionnelle. De ce fait, à chaque nouveau recrutement, l'entreprise organise une formation initiale qui permet au nouveau recrue de découvrir son entreprise, son environnement ainsi que son poste.

Avant son départ, le retraité est censé se présenter pour son remplaçant et lui expliquer le déroulement de sa tâche en lui consacrant quelques jours de formation. Durant cette période, le retraité va essayer de transférer au nouveau recrue les points essentiels lui permettant de bien démarrer sa tâche.

D'après notre enquête, le groupe Cosider ne dispose d'aucun texte de loi qui oblige le retraité à transférer ses connaissances, ce qui rend cette procédure une tradition respectée par certains et négligée par d'autres.

Parmi les raisons qui empêchent le transfert de connaissance du retraité vers le nouveau recrue :

- L'absence de contrôle qui veillera sur la procédure de transfert ;
- L'absence du système d'incitation et de reconnaissance qui encourage le transfert ;
- le comportement opportuniste qui caractérise certains retraités en plus de la difficulté de transmettre des connaissances tacites.

Section 03 : La proposition d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider groupe

Cette section a pour objectif de montrer les origines de la perspective du groupe Cosider à mener un projet KM, le contexte qui pousse à favoriser cette décision ainsi que la présentation de notre proposition d'une démarche KM sur le plan général et opérationnel suivi par quelque proposition à mettre en mesure pour l'adoption d'un projet KM.

1 La perspective d'un projet KM au sein du groupe Cosider

Les causes et les facteurs qui poussent l'entreprise Cosider à opter et adopter cette démarche sont multiples. De ce fait, nous allons essayer de contourner les origines de cette perspective, le contexte du knowledge management au sein de l'entreprise et les objectifs poursuivis.

1.1 Les origines pour une perspective du KM au sein de l'entreprise Cosider

L'entreprise Cosider groupe a intérêt de mener un projet KM suite aux deux facteurs suivants :

- Le premier facteur est la gestion informelle de ses connaissances ;
- Le deuxième facteur est le problème de départs de ses compétences.

1.1.1 Cosider groupe et le problème de gestion de connaissances

La gestion de connaissance informelle constitue le facteur majeur qui est à l'origine de l'alternative de mener un projet KM au sein de Cosider. Ce facteur est caché aux yeux des responsables que nous avons interrogé que soit au niveau de l'entreprise mère et la filiale Cosider canalisations. Le caractère informel qui caractérisait la gestion des connaissances de l'entreprise Cosider entraîne les limites suivantes :

- L'insuffisance dans la capitalisation de leurs connaissances explicites qui consiste uniquement en leurs préservations dans des documents papiers ;
- L'absence de capitalisation de connaissances tacites (savoir-faire);
- L'anarchie dans la gestion de ses connaissances particulièrement au niveau de la filiale;
- La négligence et le non respect de la majorité de ses salariés pour certaines procédures informelles, tel que le transfert des connaissances qui demeure une tradition négligée par la plupart des salariés.

1.1.2 Cosider et le problème de perte de connaissances.

Le volume important de départ programmé ou non programmé (des départs en retraite et des départs volontaires vers d'autres entreprises concurrentes) constituent le deuxième facteur à l'origine pour l'adoption de l'entreprise Cosider du projet KM. Ce facteur est le plus ressenti par les responsables de cette entreprise malgré sa position secondaire.

Ces départs entraînent pour cette entreprise une perte de ses connaissances stratégiques, c'est-à-dire une expérience d'une longue période accumulée et engendrée par la confrontation de ses experts à des situations difficiles, puis une analyse profonde pour trouver des solutions à ces situations. Toutes ces expériences sont demeurées tacites chez ces experts.

Ce facteur dépend de la nature de la gestion appliquée dans l'entreprise, s'il y'avait une vraie gestion des connaissances ; autrement dit si leur gestion des connaissances a un caractère formel, les effets négatifs engendrés par ces départs seront minorés.

1.2 Le contexte du knowledge management au sein de l'entreprise Cosider

Le knowledge management est une procédure qui convient avec la diversification des activités du groupe Cosider en vue de l'emploi hautement qualifié nécessaire par ces domaines, on parle de compétences, de connaissances et d'expertises stockés dans les cerveaux humains nécessaires pour l'exécution de ces activités.

La nécessité d'une démarche KM est due à plusieurs raisons spécifiques :

- Les activités du groupe Cosider reposent sur une base de connaissances sophistiquées, complexes, à la fois très scientifiques et très techniques ;
- Les activités de l'entreprise sont extrêmement dépendantes d'un contexte qu'elle ne maîtrise pas. Le capital immatériel de ses activités doit être non seulement préservé, mais en constante évolution pour pouvoir faire face à ces contextes changeants. La difficulté de conserver et de développer ce savoir s'accroît davantage ;
- Les domaines diversifiés du groupe Cosider sont des domaines très concurrentiels qui font appel constamment à l'innovation. Seule les connaissances profondes du patrimoine accumulées, les voies explorées et les connaissances acquises peuvent permettre d'aider à tracer, en toute confiance, les voies du futur. La bonne gestion des connaissances acquises peut déterminer les voies pour les connaissances nouvelles et innovantes.

Les objectifs visés par l'entreprise Cosider à travers l'adoption d'un projet KM sont :

- Eviter la perte de temps en capitalisant ses expériences et surtout les plus délicates ;
- Lutter contre les effets négatifs engendrés par la perte de ses connaissances et compétences;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Libérer les connaissances et les expériences des cerveaux des experts pour permettre une meilleure diffusion ;
- Eloigner l'opportunisme des travailleurs en permettant à l'ensemble des membres des filiales de travailler d'une façon homogène, tourné vers les mêmes objectifs en partageant le maximum de connaissances et de savoir-faire ;
- Développer une vision générale KM pour l'entreprise capable de se décliner dans ses actions ;
- Développement du niveau de ses réserves et de la qualité de ses projets et réalisations.

1.3 Les prémisses pour un projet KM au sein du groupe Cosider

D'après un entretien avec le DRH du groupe Cosider, chaque mois, des réunions sont régulièrement organisées à Cosider groupe entre le comité de pilotage RH constituer de 08 directeurs des ressources humaines de chaque filiale (RHF) avec le comité de pilotage formation constituer de 08 manager de formation dans chaque filiale (MFF). Le développement du personnel est l'une des priorités du groupe d'où l'importance accordée à la gestion des connaissances à travers les centres de formation que le groupe fournit.

1.3.1 Les centres de formation et développement de connaissances

- Centre de conduite et maintenance des engins de chantiers à M'sila, a démarré en 2009 pour répondre au bien de la formation et perfection des conducteurs et les professionnels de la maintenance. Les formateurs sont des ingénieurs ayant plus de 10 ans d'expérience formés dans le cadre coopération Algérie-INWINT (en Allemagne) durant trois mois (3 mois). La capacité pédagogique de ce centre est de 100 places avec hébergement et tout les moyens didactiques (simulateurs de conduite) ;
- Centre d'excellence de la formation en métiers du bâtiment et travaux publics ;
- Centre d'excellence de la formation en agriculture (en collaboration avec le ministère d'agriculture) ;
- Centre d'excellence de la formation en électricité (Ruiba) avec Schneider (leader en électricité).

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Ces centres de formation ont pour objectif de :

- Répondre aux besoins réels du secteur socio-économique ;
- Améliorer la qualité et le contenu des programmes pédagogiques dispensés ;
- Améliorer les compétences des formateurs du secteur de la formation en leur permettant l'émersion dans le milieu professionnel (en se mettant en contact avec les développements techniques et technologiques exigés dans le secteur économique) ;
- Offrir aux apprenants (stagiaires) des terrains pour les stages pratiques ;
- S'assurer une main d'œuvre qualifiées en quantité pour juguler la rareté et en qualité pour répondre aux exigences ;
- S'assurer la formation continue pour les salariés en l'occurrence, de stages et cycle de qualification afin de valoriser leurs expériences acquis et permettre la validation des acquis professionnels et permettre de gérer la projection de la carrière.

1.3.2 Le projet de centre d'excellence de Cosider groupe avec le ministère

Dans un entretien mené, le DRH du Cosider groupe nous a affirmé : «... le retraité représente une expérience d'une longue période (plus de trente ans) et un puits de maîtrise de situations difficiles, tout ce dont il dispose (expérience, maîtrise...) est demeuré tacite dans son cerveau... ». Ce qui nous permet de dire que le patrimoine de connaissances de cette entreprise est détenu par ses experts et que leur départ engendre une perte de son patrimoine de connaissances ceci nous a conduit à confirmer les hypothèses de départ.

En effet, les connaissances détenues par les retraités au sein de l'entreprise Cosider groupe ne sont pas partagées ce qui engendre, en cas de situations difficiles auxquelles elle ne peut pas trouver de solutions, le recours à ses anciens retraités pour solliciter leur aide. Ce monopole de détention de connaissances entraîne une dépendance de cette entreprise vis-à-vis de ses retraités.

De ce fait, l'entreprise Cosider groupe s'est lancé dans un projet de développement de son personnel afin de bénéficier de l'expérience de ses retraités pour former les nouveaux recrues. Le projet concerne la création d'un centre d'excellence de formation dans les métiers de bâtiment en travaux publics dont la signature de la convention de partenariat entre le groupe Cosider et le ministère de la formation et de l'enseignement professionnels a été annoncé.

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Dans ce cadre, il a été procédé à la validation des quatre (04) programmes de formation diplômantes et qualifiantes de différents niveaux allant de I au V seront lancés au niveau du centre d'excellence dès le mois de septembre 2016. Il s'agit de :

- Chauffage, ventilation et conditionnement d'air (HVAC) ;
- Réhabilitation et rénovation de l'habitat ;
- Restauration des sites et monuments ;
- Etude et économie de la construction.

Ces programmes ont été choisis et parmi les besoins de formation exprimés par les filiales des travaux de Cosider. Ils ont fait l'objet de la validation par un comité technico-pédagogique institué et composé des représentants du ministère de la formation et de l'enseignement professionnels et des représentants du groupe Cosider en date du 05/06/2016 à l'INFP d'ELBIAIR.

Toujours dans le cadre de la formation, un état d'avancement des travaux de réalisation des infrastructures du centre de formation du groupe Cosider sis REGHAIA a été présenté sommairement et ce suite à la visite qui a été effectuée par les membres du comité de formation avec Monsieur le Secrétaire Général du Groupe Cosider. Les membres des deux comités RH et formation ont été informé que la réception de l'infrastructure est prévue pour le mois de septembre.

A ce titre il a été demandé aux directeurs des ressources humaines et aux managers de la formation de :

- Identifier les actions de formation jugées prioritaires et urgentes à développer en interne ;
- De planifier les actions de formation prévues dans le cadre contractuel avec les fournisseurs des matériels et matériaux susceptibles d'être prises en charge au niveau du centre ;
- Arrêter les actions de formation prévues dans les plans de formation 2016 qui pourraient être domiciliées au centre même si volet pédagogique serait assuré par les prestataires externes ;
- Identifier les formations dans les métiers techniques liés à la mécanique des engins, hydraulique, électricité, soudage etc. Ainsi que les moyens et matériels pédagogiques et didactiques nécessaires à la réalisation de ces formations.

2 Les conditions de mise en place de la démarche KM au sein du groupe Cosider.

D'après nos entretiens et les sources documentaires, nous avons constaté les caractéristiques des fondements de la démarche KM pour l'entreprise Cosider : sa stratégie et son organisation, sa culture et son personnel ainsi que la technologie.

2.1 La stratégie et l'organisation

L'entreprise Cosider groupe s'inscrit dans une stratégie de développement de ses ressources humaines basée sur le processus de formation du personnel, l'objectif est de définir la meilleure manière d'utiliser de son capital intellectuel. En effet, pour une démarche knowledge management au sein du groupe Cosider, la stratégie doit non seulement être soutenue par la direction générale de l'entreprise, mais elle doit aussi s'aligner avec la stratégie économique de l'entreprise.

En outre, la configuration structurelle s'avère qu'elle renforce le cloisonnement des différentes fonctions et rend déficiente la communication entre les différents acteurs de l'entreprise, sur le plan interne comme sur le plan externe, ce qui implique des changements organisationnels : changements de structures avec l'apparition des nouveaux métiers qui assurent ce projet et intégration de nouveaux outils.

2.2 La culture comme vecteur du KM.

La dynamique des évolutions de la stratégie et de la structure appellent à une évolution de la culture organisationnelle de l'entreprise. Selon les données récoltées, la culture actuelle de l'entreprise se caractérise par une tendance au travail individuel qui peut s'expliquer par une absence de culture du travail collectif et de socialisation des nouveaux collaborateurs.

D'après notre enquête et les entretiens menés avec les responsables de l'entreprise, nous pouvons constater que les systèmes d'incitation et de reconnaissance n'ont pas été encore envisagés, la spécialisation qui découle de l'organisation divisionnelle contribue à aller vers l'individualisation des pratiques.

En effet, la filiale Cosider canalisations n'a pas essayé d'instaurer la culture du partage de connaissances par la socialisation, mais elle a préféré choisir le transfert indirect. Elle a justifié ce choix par la culture et les habitudes de ses employés. En outre, cette procédure nécessite de fournir des systèmes d'incitation et de reconnaissance pour pousser ses experts à donner le maximum de leurs connaissances. Ces incitations et cette reconnaissance peuvent être sous forme de : rémunération variable, formations spécifiques, voyages d'études.

2.3 Les outils KM de l'entreprise Cosider et sa filiale Cosider canalisations

La technologie est un facteur important pour la réussite d'un projet KM. Elle permet de faciliter la démarche KM à travers les nouveaux outils comme l'outil informatique, ou encore les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'entreprise Cosider groupe est consciente de l'importance de ce facteur. Cela apparaît à travers le nombre important de logiciels dont elle dispose au sein de ses différentes filiales. Parmi ces logiciels, nous citons ceux de la filiale Cosider canalisations :

- Le logiciel de traitement de textes (type MS Word) pour la génération des rapports et comptes rendus ;
- Le logiciel de présentations (type MS PowerPoint) pour les présentations lors des réunions;
- Le logiciel de planification de tâches (type MS Project) pour l'identification des actions et des acteurs (type diagramme de Gantt) ;
- Le matériel informatique (PC, Imprimantes, etc.) ;
- Les autres dispositifs (vidéo projecteur, rétroprojecteur, salle de réunions, etc.).

D'après nos entretiens, nous constatons que l'entreprise Cosider groupe donne une réelle importance à ces outils et à leur appropriation par les collaborateurs, qui ont alors manifesté un réel intérêt. Cependant, au niveau de la filiale Cosider canalisations, nous constatons que l'introduction de tels outils n'a pas eu d'impact sur les pratiques de la gestion des connaissances mais au contraire une mauvaise exploitation de ces technologies.

Au titre d'exemple, l'introduction du système ERP⁸ était une opportunité de généraliser les connaissances de l'entreprise et optimiser la gestion des processus et des données. Cependant, cet outil de gestion n'a fait l'objet d'aucune attention de la part du management. Aucune formation à cet outil n'a été déployée, d'où un faible intérêt manifesté à son égard. Ainsi, les pratiques d'usage de cet outil restent très hétérogènes : certains collaborateurs l'utilisent quotidiennement alors que d'autre n'en voient pas l'intérêt du fait que le problème de ce logiciel n'est pas résolu pour des raisons qui reste ambiguës.

⁸ Un ERP (pour Enterprise Resource Planning) est une solution logicielle visant à unifier le système d'information d'une entreprise en intégrant les différentes composantes fonctionnelles autour notamment d'une base de données unique.

3. Analyse de la filiale canalisations de Cosider groupe via une démarche KM

Notre recherche pour un cas algérien était trop difficile, au début, il nous a paru impossible, mais, par la suite, nous avons trouvé le cas de Cosider groupe qui est une entreprise de grande taille. En effet, nous considérons que le projet de gestion des connaissances a d'autant plus de sens que l'entreprise est grande. Elle est la seconde entreprise publique algérienne, jusqu'à maintenant, qui s'est intéressée à la pratique du knowledge management après l'entreprise Sonatrach.

Comme nous avons vu précédemment, le groupe s'intéresse au développement des connaissances et des compétences par le maintien des réunions mensuelles et l'adoption des procédures qui visent la perfection des savoirs faire et l'amélioration du processus d'apprentissage.

Cependant, ceci reste insuffisant pour adhérer l'ensemble des filiales vers cette perspective de culture globale d'entreprise, tout comme la filiale Cosider canalisations dont on a constaté des freins à l'adoption du projet KM qui peuvent être les même au niveau de toutes les filiales du groupe.

3.1 Les forces et faiblesses de l'entreprise Cosider canalisations

Comme toute entreprise qui active dans un environnement complexe, la filiale Cosider canalisations se caractérise par des forces et faiblesses de qui peuvent être récapitulé dans le tableau suivant :

Tableau n° 32 : Les forces et faiblesses de l'entreprise Cosider canalisations

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none">– Expérience dans le domaine (canalisation et hydraulique) ;– Notoriété sur le marché national ;– Bon emplacement dans les zones interne du pays;– Chiffre d'affaire en hausse ;– Opportunité au marché interne.	<ul style="list-style-type: none">– Outils Informatiques (internet, logiciel de gestion...);– Marketing (la communication digitale) ;– Management centralisé ;– Forte concurrence extérieur.

Source : établis selon la documentation interne à l'entreprise

3.2. Les insuffisances détectées pour l'adoption du KM au sein de la filiale

L'entreprise Cosider canalisations connaît ces dernières années, une avancées considérable dans la réalisation et la mission de lancement de ses projets, grâce à une qualification et des compétences évoquées par l'équipe de travail (administration, employés, chef projet etc.) et notamment par le degré de l'information détenue par ces derniers, on leur offre les meilleurs conditions de travail (les équipements, matériel informatique, climatiseurs, dépôts, magasin...etc.). Malgré ses investissements élargis et ses équipements développés, nous constatons des manques et des insuffisances qui restent à atteindre et à améliorer tels que :

3.2.1. Le manque d'effectifs

L'entreprise Cosider canalisations a marqué un manque d'effectif au niveau d'ingénieurs et cadres qualifiants, ce qui a obligé les cadres disponibles à travailler à temps plein, afin de combler le manque, au lieu de se focaliser sur la performance. En effet, le sous effectif dans la catégorie socioprofessionnelle cadre engendre ce qu'on appelle l'autonomie de la décision (sous forme de décision informelle) dont le mode de coordination privilégié est l'ajustement mutuel (Structure divisionnelle).

En outre, ce manque d'effectifs peut responsabiliser aussi la fonction de recrutement, qui recrute des candidats dont leurs profils sont inadéquats aux exigences de poste à titre d'exemple : recrutement d'un licencié en littérature Française comme gestionnaire au département de la DRH, service GPEC et formation.

3.2.2. Le manque de formateurs étrangers

Dans le cadre de la réalisation de ses principaux et importants projets, Cosider canalisations compte sur l'utilisation des équipements d'importation qui nécessitent des qualifications ainsi que des compétences spécifiques. Afin de mobiliser et de développer les compétences de son personnels (cadres, ingénieurs,...etc.), cette entreprise tente d'envoyer son effectif à se former à l'étranger suite à l'absence des formateurs auprès des centres de formation nationaux.

3.2.3. La capitalisation des connaissances d'une manière informelle

Le caractère informel qui caractérise la gestion des connaissance de l'entreprise Cosider entraîne des limites tels que : l'insuffisance dans le stockage de leurs connaissances explicites qui consiste uniquement en leurs préservations dans des documents papiers ; l'absence de capitalisation de connaissances tacites (savoir-faire) ; l'anarchie dans la gestion de ses connaissances ; la négligence et le non respect, par la majorité des salariés, à certaines

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

procédures informelles comme le transfert de connaissances qui demeure une tradition négligée par la plupart des salariés ce qui engendre la perte de son savoir-faire jour après jours.

3.2.4. Le manque de partage des connaissances

Le partage des connaissances constitue un principe fondamental pour le déroulement de la procédure KM au sein de toute entreprise cela peut être effectué via plusieurs outils tels qu'ils sont indiqués dans les chapitres théoriques de notre travail.

Le partage des connaissances malheureusement à Cosider canalisations constitue un obstacle pour la réussite d'une éventuelle démarche de knowledge management, qui ne dépend pas du manque d'outils ou de disponibilité d'outils et des lieux de partage mais de la motivation et de l'importance réduite accordée à cette dernière au sein de Cosider canalisations.

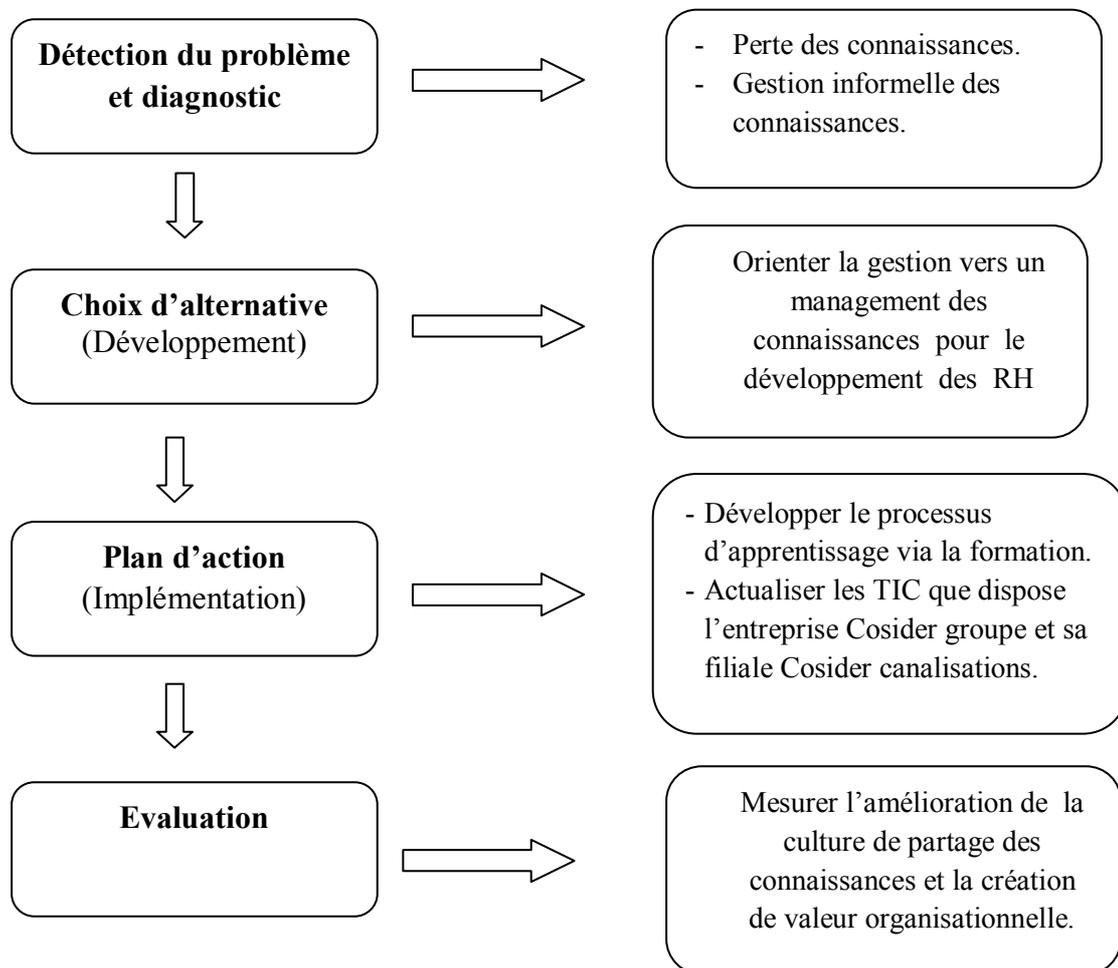
4. La démarche proposée pour la réalisation d'un projet KM au sein de l'entreprise Cosider

Après avoir présenté les prémisses et les conditions de mise en place d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider groupe et l'analyse de sa filiale via cette démarche, nous avons jugé utile de proposer une démarche méthodologique pour l'adoption d'un projet KM.

4.1 Le schéma global de la proposition du projet KM au sein de Cosider

Comme nous l'avons traité dans la partie théorique, la démarche KM peut être présentée comme étant un processus d'un projet. Le schéma ci-dessous résume les différentes étapes de notre proposition :

Figure n°21: Schéma général du processus proposé pour une démarche KM au sein de Cosider groupe et Cosider canalisations



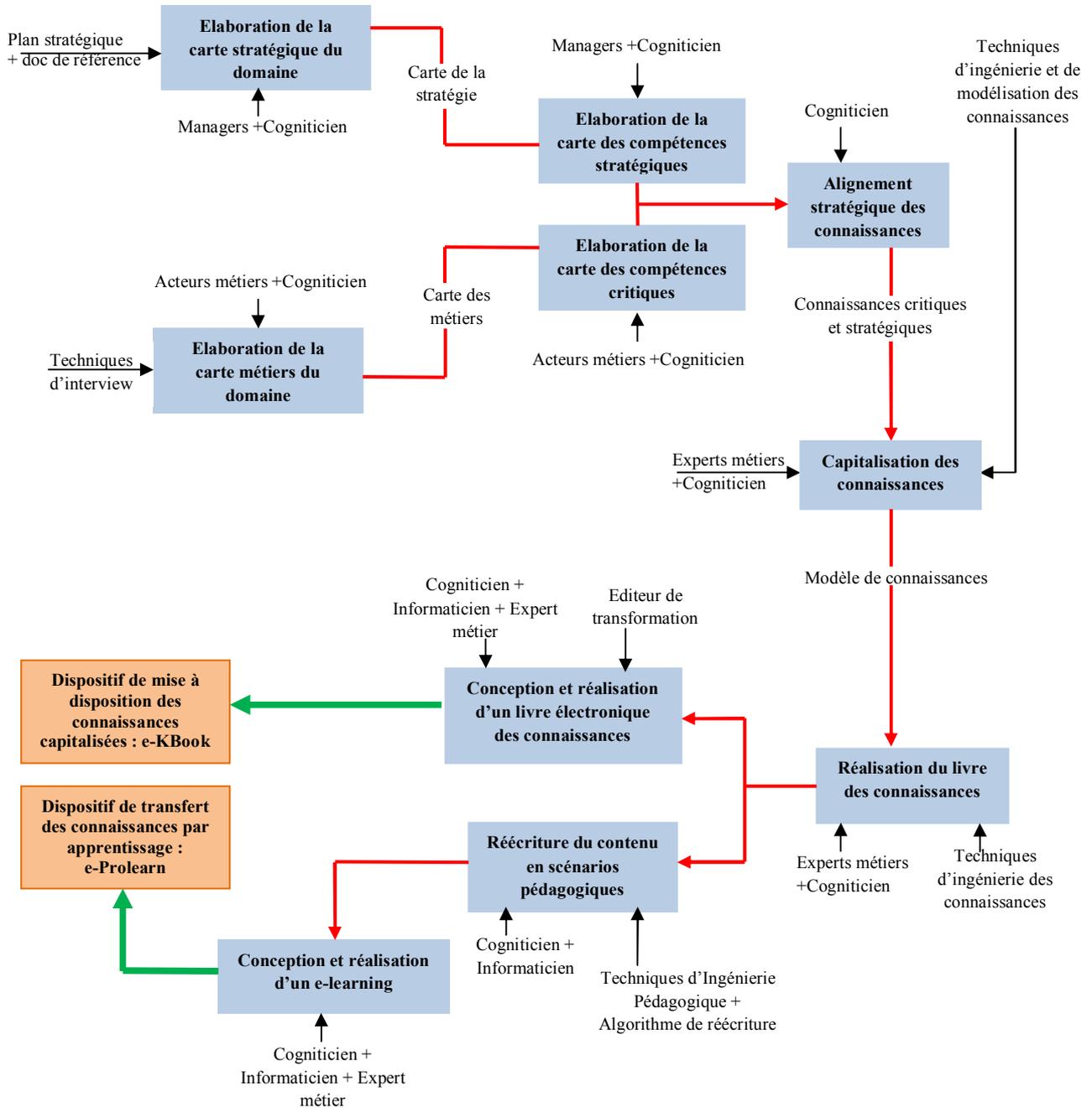
Source : Etablie par nos soins

4.2 Le schéma opérationnel de la proposition du projet KM au sein de Cosider

La présentation globale des différentes étapes d'une démarche KM nous a incité à présenter une démarche opérationnelle proposée qui sera au cœur du plan d'action. La figure suivante récapitule notre proposition de démarche opérationnelle comme suit :

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

Figure n°22 : Schéma opérationnel pour une démarche KM au sein de Cosider groupe et Cosider canalisations



Source : Etablie par nos soins à l'aide des travaux de Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, « Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise », Jan 2009, Egypt, p 05.

Cette démarche a la particularité d'être centré sur le patrimoine stratégique de connaissances de l'entreprise avec un processus précis d'identification et de cadrage et d'offrir les solutions les mieux adaptées pour transférer et préserver ces connaissances.

Notre proposition ne sera complète sans la prise en compte de l'importance des TIC et du système d'information de l'entreprise Cosider groupe. Nous décrivons les différentes étapes sur le schéma de la démarche proposée pour l'entreprise Cosider groupe ainsi a sa filiale Cosider canalisations :

4.2.1 L'analyse stratégique

La problématique de l'analyse stratégique est d'identifier les compétences nécessaires, en tant que ressources, pour réaliser le plan stratégique de l'entreprise Cosider. Pour réussir à la résoudre il faut :

- Une représentation simplifiée de la stratégie de l'entreprise Cosider (ou d'une filiale) par un modèle appelé « carte de la stratégie » sous forme d'une représentation graphique sur laquelle la direction peut s'appuyer et débattre. Cette représentation cognitive se caractérise par sa lecture facile et son utilisation efficiente pour identifier les compétences stratégiques ;
- Une définition simplifiée et opératoire du concept compétence stratégique, lié à la théorie RBV (Ressource Based View) et basé sur la notion de carte stratégique ;
- La définition d'un processus de type Ingénierie des connaissances impliquant les managers pour construire la carte stratégique.

4.2.2 L'analyse métier

L'objectif de cette étape est de formaliser la vision que possèdent les acteurs du terrain (les ouvriers) sur leurs métiers et leur connaissances dans le contexte professionnel. Pour cela il faut une représentation des domaines métiers en utilisant un modèle de « carte des métiers » supporté par une représentation graphique ;

4.2.3 L'alignement stratégique des connaissances

L'intérêt de cette étape est de croiser la vision stratégique sur les compétences et la vision métier sur les connaissances critiques et de relever et expliquer les éventuelles. Cette étape nécessite l'utilisation des outils informatiques pour mettre en place un algorithme des connaissances.

4.2.4 La capitalisation des connaissances

Le choix d'une méthode d'explicitation (capitalisation) n'est pas simple en raison des coûts d'appropriation de ce type de méthode, l'objectif de cette étape est d'analyser et structurer les connaissances en utilisant au titre d'exemple la méthode MASK (Methodology for Analysing and Structuring Knowledge).

4.2.5 De l'Ingénierie des connaissances à l'Ingénierie pédagogique

L'intérêt de cette étape est de décrire, avec précision, comment utiliser le résultat de la capitalisation des connaissances dans un dispositif de transfert par apprentissage de ces connaissances. Pour cela il faut :

- Un algorithme de réécriture des modèles MASK en ressources et en éléments de scénarios pédagogiques, il doit être réutilisable et garantir que les connaissances transmises sont celles capitalisées ;
- La conception d'un Environnement Informatique pour l'Apprentissage Humain (EIAH), type e-learning, fondée sur des spécifications standardisées.

4.2.6 Un serveur de connaissances

L'objectif de cette dernière étape est de réaliser un serveur de connaissances (utilisant des techniques Web) à partir d'un recueil formalisé par un livre de connaissances. En effet, il faut nommer un éditeur (un informaticien) spécialisé pour concevoir et réaliser un site web implémentant une version électronique du livre des connaissances pour assurer le partage de ces dernières.

4.3. Les perspectives proposées à l'entreprise Cosider groupe et sa filiale Cosider canalisations

En outre de la démarche proposée au dessus à l'entreprise Cosider groupe doit prendre en considération certaines propositions qui lui permettront d'éviter l'échec absolu de ce projet KM proposé pour l'entreprise mère et ses filiales :

4.3.1. Intégration des systèmes de motivation

Il correspond aux encouragements, appliquer par l'entreprise envers des personnes, qualifiantes et compétentes, on leur offre des conditions meilleures que d'autres entreprises par l'intégration des systèmes d'incitation tels que les primes, les voyages d'études et cela dans le but de garantir la participation active des différents acteurs au processus de partage de connaissances.

4.3.2. Détermination des informations et des connaissances à capitaliser

La détermination des informations et des connaissances à capitaliser s'agit de :

- Déterminer et lister les différents services de l'entreprise puis pour chaque service, les différents sujets pour lesquels il faut capitaliser la connaissance (projets terminés et en cours, procédures opérationnelles anciennes et en cours d'utilisation, savoir-faire des ouvriers dans l'usine) ;

Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider

- Déterminer les types de documents à conserver et à partager : documents Word, feuilles de calcul, Excel, tableaux de bord, présentations avant-projet Powerpoint... ;
- Déterminer en relation avec la Direction générale le niveau de confidentialité des données : celles qui sont confidentielles à l'entreprise ou celles qui peuvent être partagées avec l'extérieur (clients, prestataires, medias, ...).

4.3.3. Choix technologique

La mise en œuvre de mécanismes pour l'appropriation de l'outil technologique introduit par la mise en fonctionnement du système intranet et l'actualisation du logiciel ERP que dispose la filiale Cosider canalisations (ainsi que les autres filiales du groupe) qui lui permettra de capitaliser ses connaissances sous forme de base de données et les partagées par la suite.

En fonction de la taille de l'entreprise et du volume de données à gérer, l'entreprise peut analyser les différentes solutions logicielles par une petite étude de marché des solutions logicielles disponibles.

4.3.4. Sensibilisation des responsables

- Inciter les différents responsables de services à mobiliser leurs équipes à archiver des documents importants de leur disque dur sur l'outil de GED (Gestion Electronique de Document) de la société ;
- Intégrer dans le processus du transfert de connaissances ; l'échange en face à face, après avoir instauré une culture de KM (la culture de partage) ;
- Organiser une réunion transversale de sensibilisation en convoquant les différents responsables de services pour les sensibiliser à l'importance de la gestion de la connaissance et à utiliser correctement l'outil de GED ceci au niveau des filiales ;
- Organiser des réunions entre les différents responsables des différents services et départements par des séances de travail regroupant les personnes concernées par une problématique à débattre, des entretiens individuels auprès d'une vingtaine de personnes dans les différents processus (les acteurs de la connaissance /les experts métiers).

Conclusion

Le groupe Cosider et sa filiale Cosider canalisations étaient notre terrain de recherche. Il constitue une entreprise publique algérienne qui s'intéresse au développement de ses ressources humaines.

En effet, après notre analyse des déterminants que nous avons choisi pour vérifier l'existence et étudier les caractéristiques de gestion de connaissances au sein de cette entreprise, nous pouvons à dire que les connaissances au sein de l'entreprise Cosider groupe et au sein de sa filiale Cosider canalisations sont gérées, mais cette gestion est informelle, ce qui entraîne l'émergence de nombreuses limites. Ce qui nous mène à vérifier la possibilité d'instaurer la démarche de knowledge management.

Après notre analyse, pour une possibilité de mise en place d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider groupe, nous pouvons présenter les points essentiels suivants :

- La perspective de mener un projet KM au sein de l'entreprise Cosider groupe est une décision stratégique qui vise à corriger les lacunes de la gestion informelle de son patrimoine de connaissances ;
- Pour une démarche KM au sein du groupe Cosider, les conditions de sa mise en place sont : la stratégie et l'organisation, la culture, la technologie ;
- La réussite de la démarche KM proposée pour l'entreprise Cosider groupe et sa filiale, que soit sur le plan global ou opérationnel, est fortement dépendante de la culture de partage des connaissances au sein du groupe qui influence directement l'implication de chacun des acteurs.

Conclusion Générale

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

Cependant, la réussite d'une démarche knowledge management dépend des individus. C'est pourquoi, il est indispensable d'accompagner les salariés pour cette phase de changement. En outre, la mise en place d'une telle perspective naît d'une volonté managériale des dirigeants de l'entreprise. Ils définissent la stratégie de développement du knowledge management. Chacun des acteurs doit être mobilisé afin de partager sa connaissance et son savoir. Les missions et responsabilités des acteurs doivent être intégrées dans la stratégie de capitalisation des connaissances.

A travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la possibilité et la nécessité d'une adoption de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise algérienne. En effet, notre enquête a été menée auprès de l'entreprise Cosider groupe et sa filiale Cosider canalisations. Notre recherche sur le terrain de cette entreprise nous a permis de comprendre leur besoin de gestion des savoirs et des connaissances, autrement dit de détecter les facteurs qui sont à l'origine d'une nécessité d'une mise en place d'un projet knowledge management.

Sur la base d'une analyse des documents de l'entreprise Cosider groupe et sa filiale, et par la réalisation des entretiens semi-directifs avec les responsables, nous avons étudié et analysé les caractéristiques de la gestion des connaissances au sein de cette entreprise mère et sa filiale à l'aide de certains déterminants que nous avons choisis pour vérifier son existence tels que : la formation du personnel, la gestion provisionnelle des emplois et des compétences, le départ en retraite et les technologies de l'information et de communication qui est l'un des déterminants de l'économie de la connaissance.

D'après les entretiens que nous avons mené, sans qu'elle se rende compte, l'entreprise Cosider gère ses connaissances d'une façon informelle, ce qui entraîne plusieurs contraintes telles que la non capitalisation et le transfert de ses connaissances qui engendre par la suite leur perte et c'est le cas identique au niveau de la filiale.

En outre, les entretiens nous ont permis de constater l'existence d'un énorme décalage entre les discours des dirigeants du Cosider groupe (la société mère), proches des autorités publiques, et ceux des collaborateurs au niveau hiérarchique moindre qui est celui de la filiale Cosider canalisations. Nous avons en effet, pour les premiers une entreprise qui fait preuve de dynamisme et d'ouverture vers le changement et l'adoption de nouvelles démarches qui favorisent le développement des ressources humaines, alors que les second dénoncent l'immobilisme de la structure organisationnelle, voire la dégradation même l'absence de toute pratique de gestion des connaissances et donc implicitement de toute culture de partage des connaissances.

De ce fait, vu l'application limitée des pratiques managériales qui concernent la gestion des connaissances au niveau de cette entreprise, la perspective de mener une démarche knowledge management au sein de Cosider groupe est une proposition pour tout le groupe qui s'intéresse au développement de ses ressources humaines.

Cette perspective était le résultat d'un facteur majeur qui est la gestion de connaissances informelle qui révèle plusieurs limites telles que : l'absence de capitalisation des savoir-faire qui engendre une perte de son expérience jour après jour, l'anarchie dans la gestion de connaissances, la dépendance vis-à-vis de ses anciens retraités, la négligence et le non respect de certaines procédures informelles, tel que le transfert de connaissances.

Puis, vient en deuxième position, les départs en retraite et des départs volontaires vers d'autres entreprises qui entraîne une perte de ses connaissances cruciales c'est-à-dire une longue expérience. Ce deuxième facteur est le plus apparent et le plus ressentie par l'entreprise, il est intimement lié au premier, en effet s'il existe une gestion de connaissance qui dicte un ensemble de procédures formelles telle que le partage et la capitalisation de connaissances cruciales, les effets négatifs qui résultent des départs de compétences seraient minimisés voire supprimés.

D'une manière générale, Concernant la gestion des connaissances, ses pratiques sont encore mal connues et ne font de ce fait pas l'unanimité. Les organisations algériennes sont caractérisées par leur rigidité et leur manque de culture de partage de l'information et de la connaissance, ce qui constitue un frein à une démarche KM.

Ces facteurs nous ont conduit à confirmer les hypothèses de départ, en effet :

- La culture de partage des connaissances est indispensable à la mise en place d'une démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne.

- Le refus de partage du savoir détenue par une minorité d'employés constitue le principal frein dans le cadre d'une démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne.

A côté de ces facteurs, s'ajoute un certain nombre de raisons liées au contexte favorisant l'adoption du knowledge management au sein de Cosider ; les plus importantes sont les suivantes :

- Les activités du groupe Cosider reposent sur une base de connaissances sophistiquées, complexes, à la fois très scientifiques et très techniques ;
- Les activités de l'entreprise sont extrêmement dépendantes d'un contexte qu'elle ne maîtrise pas. Le capital immatériel de ses activités doit être non seulement préservé, mais en constante évolution pour pouvoir faire face à ces contextes changeants. La difficulté de conserver et de développer ce savoir s'accroît davantage ;
- Les domaines diversifiés du groupe Cosider sont des domaines très concurrentiels qui font appel constamment à l'innovation. Seule les connaissance profondes du patrimoine accumulées, les voies explorées et les connaissances acquises peuvent permettre d'aider à tracer, en toute confiance, les voies du futur. La bonne gestion des connaissances acquises peut déterminer les voies pour les connaissances nouvelles et innovantes.

L'entreprise Cosider groupe s'inscrit dans une stratégie de développement de ses ressources humaines basée sur le processus de formation du personnel, l'objectif est de définir la meilleure manière d'utilisation de son capital intellectuel. Cependant, nous constatons des manques et des insuffisances qui restent à atteindre et à améliorer que soit au niveau de Cosider groupe ou de sa filiale tels que :

- Manque d'effectifs au niveau d'ingénieurs et cadres qualifiants, ce qui a obligé les cadres disponibles à travailler à temps plein, afin de combler le manque, au lieu de se focaliser sur la performance ;
- Manque de formateurs étrangers auprès des centres de formation nationaux ;
- La capitalisation des connaissances d'une manière informelle ;
- Manque de partage des connaissances qui est un frein pour la réussite du projet knowledge management, qui ne remonte pas aux manques d'outils ou de disponibilité d'outils et des lieux de partage mais à la motivation et à l'importance réduite accordée à cette dernière au sein de Cosider.

Afin de réussir la mise en place d'une démarche knowledge management, l'entreprise Cosider groupe et sa filiale (par la suite l'ensemble de ses filiales) doivent prendre en considération certaines propositions qui les permettront d'éviter l'échec absolu de ce projet :

- Adapter techniquement le système d'information (système Intranet, messageries électroniques et l'actualisation du logiciel ERP) que dispose l'entreprise Cosider pour intégrer les dispositifs KM proposés par notre travail, ce qui lui permettra de capitaliser ses connaissances sous forme de base de données et les partager par la suite ;
- Déterminer et se focaliser sur la connaissance pertinente pour les opérations de capitalisation par l'essai de suivre le modèle opérationnelle d'une démarche KM proposé ;
- Intégrer dans le processus du transfert de connaissances l'échange en face à face, après avoir instauré une culture de KM (la culture de partage) et maintenir la réalisation du projet de centre d'excellence de Cosider groupe avec le ministère ;
- Inciter et développer une dynamique de communautés de pratique qui sont au cœur de tout management des connaissances par l'organisation des réunions entre les différents responsables des différents services et départements ;
- Intégrer des systèmes d'incitation tels que les primes, les voyages d'études et cela dans le but de garantir la participation active des différents acteurs au processus de partage de connaissances.

L'étude que nous avons menée sur cette entreprise nous permet de penser que l'adoption d'une démarche Knowledge Management suppose en effet des changements dans le management. Elle repose sur l'implication des acteurs et sur leur participation dans l'échange de savoirs et de connaissances. En outre, cette démarche est une nouvelle pratique de gestion pour les entreprises algériennes qui souffrent d'une mauvaise gestion des connaissances. Ce résultat nous amène à la conclusion que les organisations algériennes doivent être incitées à mettre en place de telles pratiques.

Cependant, nombreuses questions restent en suspens, quel est l'impact de la mise de cette démarche sur la performance de l'entreprise ? Peut-on croire à la réussite d'un tel projet dans le contexte des entreprises publiques algériennes? Quelle est la relation du knowledge management avec les autres disciplines de l'entreprise ?

Bibliographie

I. Ouvrages

1. ALAVI Mariam, LEIDNER Dorothy, « Système d'information et knowledge management », édition Loire, Paris, 1991.
2. ANCIAUX Jean-Pierre, « l'entreprise apprenante : vers le partage des savoir et des savoir-faire dans les organisations », édition D' ORGANISATION, Paris, 1994.
3. BALMISSE Gilles, « Gestion des connaissances : Outils et applications de knowledge management », édition Vuibert, Paris, 2002-2005.
4. BALMISSE Guilles, « guide des outils du knowledge management », édition Vuibert, Paris, 2006.
5. BALMISSE Guilles, « Guide du knowledge management », édition Vuibert, Paris, 2006.
6. BAYAD Mohamed, SIMEN Serge Francis, « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives », édition DUNOD, Paris, juin 2003.
7. BEYOU Claire, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003.
8. BOUNFOUR Ahmed, « le management des ressources immatérielle : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », édition DUNOD, Paris 1998.
9. BRUNEAU Jean Maurice et PUJOS Jean-François, « le management des connaissances dans l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1992.
10. BUCK Jean-Yves, « le management des connaissances et des compétences en pratique », édition d'Organisation, Paris, 2003.
11. DUPUICHI-RABASSE Françoise, « Gestion des compétences et management des connaissances », éditions Liaisons, 2002.
12. FERRARY Michel, Yvon PESQUEUX, « management de la connaissance », édition Economica, paris, 2006.
13. FORAY Dominique, « l'économie de la connaissance », Casbah éditions, Alger, 2004.

14. GHERTMAN Michel, « Stratégie de l'entreprise : théorie et actions », édition Economica, Paris, 2004.
15. GRUDSTEIN Michel, « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK, Paris, 2002.
16. GRUDSTEIN. M et ROSENTHAL-SABROUX. C, « Capitalisation des connaissances de l'entreprise et aide à la décision : knowledge management », édition Arts et Métiers, DUNOD, paris, 2000.
17. « Intelligence économique : Un guide pour débutants et praticiens », édition Copyright, Communautés européennes, 2002.
18. KOENIG.G et JOFFRE.P, « stratégie d'entreprise », édition Economica, Paris 1998.
19. KOENIG Gérard, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle », édition Economica, Paris, 1999.
20. LAUDON Kenneth, Jane LOUDON et Eric FIMBEL, « Management des systèmes d'information », édition PEARSON Education, 13^{ème} édition, Paris, 2013.
21. Le BOTERF. G, « Construire les compétences individuelles et collectives », édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, paris, 2007.
22. MARCON Christian, « La recherche française en intelligence économique : bilan et perspectives », édition L'Harmattan, Paris, 2014.
23. MARIAUX. J.L, « Le portail intranet, un outil de gestion de la connaissance », édition DUNOD, paris, 2000.
24. MEIER Olivier, « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », 4^{ème} édition DUNOD, Paris, 2010.
25. METAIS Emmanuel, « stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique », édition Economica, paris, 2004.
26. MORTEN T Hansen, NITIN Nohria et TIERNEY Thomas, « Le management du savoir en pratique, Harvard Business Review », édition d'Organisation, paris, 2003.

27. NONAKA Ikujiro I, TAKEUCHIHI Hirota, « La connaissance créatrice : dynamique de l'entreprise apprenante », édition de Boeck université, Paris, 1997.
28. PELLICELLI Giorgio, « stratégie d'entreprise », édition DE BOECK, Paris, 2007.
29. PRAX Jean-Yves, « Le manuel de knowledge management », édition DUNOD, Paris, 2003.
30. PRAX Jean Yves, « Le manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur », édition DUNOD, Paris, 2007.
31. ROLLAND Nicolas, « Knowledge management impact sur la prise de décision », édition Lavoisier, paris, 2000.
32. SIMON Herbert A., « Bounded Rationality and Organizational Learning », Organization Science, vol. 2, 1991.
33. TORRES-BLAY Olivier, « économie d'entreprise », 2^{ème} édition Economica, Paris, 2004.
34. VEYBEL Laurent, PRIEUR Patrick, « Le knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance », éditions d'Organisation, 2003.
35. C. WENGER Etienne et M. SNYDER William, « des communautés de pratique », collection Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, édition d'organisation, Paris 2003.
36. ZARIFIAN Philippe, « objectif compétence », édition LIAISON, Paris, 2001.

II. Revues et articles

1. ARREGLE Jean-Luc, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », RFG, N°108, Mars- Avril 1996.
2. BENMAHAMED Djilali, ERMINE Jean-Louis, « Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise, IBIMA 09 : Conférence on Innovation and Knowledge Management in Twin Economies, Cairo, Egypt, Jan 2009.
3. BLONDEL Frédérique, Serge EDOUARD, Mohamed Nabil EL MABROUKI, « Quelle articulation entre l'intelligence économique et le knowledge management au sein de l'entreprise ? », XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16, Juin 2006.

4. BONNEFOY Herve, « la gestion de la connaissance métier », in, <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>.
5. BOUBERKEUR S, « la culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise Algérienne : cas SONELGAZ », 2002.
6. COHENDET Patrick et LERENA Patrick, « la conception de la firme comme processeur de connaissances », revue d'économie industrielle, n°88, 1999.
7. DEPEYRE Colette, "Retour sur la théorie des ressources", Le Libellio d'Aegis, n° 01, novembre 2005.
8. DIETRICH Anne et DIDIER Cazal, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003.
9. Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, « Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise », IBIMA '09 : 11th Conference on Innovation and Knowledge Management in Twin Track Economies, Jan 2009, Cairo, Egypt. pp.1-10.
10. FFFOD, « E-learning et Knowledge management : Quelles convergences ? », 2004.
11. GORIA Stéphane, « Knowledge management et intelligence économique deux notions aux passes proches et aux futurs complémentaires », <http://isd.m.univ-tln.fr>.
12. GRUDSTEIN Michel, « le management des connaissances dans l'entreprise », université Paris Dauphine, juillet, 2002, In, <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf>.
13. MARCK Manfred, « L'organisation apprenante » comme système de transformation de la connaissance en valeur », RFG N° 69 Septembre – Octobre 1992.
14. PESQUEUX Yvon, « Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ? », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004.
15. WALLEZ Natacha, « le knowledge management : Un partage de connaissances...et d'expérience », Cahiers de la documentation, Bladen voor documentatie, 2010.

III. Thèses et mémoires

1. Fall Ibrahima, « 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'École des Mines de Paris, décembre 2008.

2. 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.
3. Vieira JORDÃO, Jorge M., « le knowledge-based view à l'épreuve des faits : l'interaction entre le knowledge et le knowing et son impact sur la gestion de la connaissance », thèse de Doctorat, ECOLE DOCTORALE « ARTS ET METIERS », septembre 2010.
4. LACHACHI Abdelheq, « la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale », thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010-2011.
5. SEGUENI Fadhila, « L'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne : Cas de l'entreprise SONATRACH », mémoire de magister, université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, Algérie, 2011-2012.

IV. Site internet

cosider-groupe.dz

canalisations@cosider-groupe.dz

a.touadi@cosider-groupe.dz

cosiderdrh@yahoo.fr

Liste des figures

Figure n°1 : De l'information à la connaissance.....	27
Figure n° 2 : L'articulation sous forme d'une chaîne.....	27
Figure n° 3 : L'articulation sous forme d'une pyramide	28
Figure n° 4 : Les types de connaissances	34
Figure n° 5: les cinq facettes de la capitalisation de connaissances.....	42
Figure n° 6 : Processus de capitalisation des connaissances	44
Figure n° 7 : Gestion des ressources dans la chaîne de valeur.....	48
Figure n° 8 : Processus de gestion de la connaissance par l'IE et le KM.....	51
Figure n° 9 : Champs d'application des différents concepts d'intelligence	53
Figure n°10 : Processus de gestion de la connaissance par la mobilisation de l'intelligence organisationnelle	54
Figure n° 11 : La complémentarité entre le knowledge management et l'intelligence économique	55
Figure n°12 : Eléments fondamentaux d'une démarche de KM.....	58
Figure n° 13 : Avantage compétitif.....	67
Figure n°14 : La spirale de Nonaka.....	82
Figure n° 15 : Pyramide de gestion des connaissances	86
Figure n° 16: Panorama des outils de knowledge management	90
Figure n° 17 : Schéma général d'un projet KM	108
Figure n° 18: Diagramme de répartition des effectifs formés au sein du groupe Cosider en 2015	148
Figure n° 19 : Diagramme d'évolution des effectifs formés par groupe socio professionnel au sein de Cosider canalisations (2010-2015).....	161
Figure n° 20: la pyramide des âges de l'entreprise Cosider canalisations	163
Figure n°21: Schéma général du processus proposé pour une démarche KM au sein de Cosider groupe et Cosider canalisations.....	176
Figure n°22 : Schéma opérationnel pour une démarche KM au sein de Cosider groupe et Cosider canalisations	177

Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Classification générale des ressources.....	8
Tableau n° 2 : Les principaux courants de l’approche par les ressources	13
Tableau n° 3 : La classification de la connaissance selon les différents chercheurs.....	30
Tableau n° 4 : Définitions des types des connaissances	31
Tableau n° 5: La stratégie de codification et la stratégie de Personnalisation.....	37
Tableau n° 6 : Définitions du management des connaissances.....	39
Tableau n° 7 : Différences et complémentarités entre veille stratégique et knowledge management	57
Tableau n° 8 : Les domaines d’application du knowledge management	81
Tableau n° 9 : Les étapes principales du processus KM	85
Tableau n° 10: Marché des outils de travail collaboratif.....	89
Tableau n°11 : Les différentes catégories des outils du KM	90
Tableau n° 12 : Les catégories d’une fiche de profil.....	96
Tableau n° 13 : Les outils des échanges d’information.....	98
Tableau n° 14 : Les outils de gestion des connaissances explicites	101
Tableau n° 15 : Les rôles et responsabilités personnelles	114
Tableau n° 16 : Les fonctions et les responsabilités de groupe	115
Tableau n° 17 : Les qualités du Chief Knowledge Officer (CKO).....	118
Tableau n° 18: Agrégats relatifs à la rentabilité.....	133
Tableau n° 19 : Evolution des effectifs de Cosider canalisations 2010-2015	137
Tableau n°20 : Les différentes formations à court terme.	138
Tableau n° 21 : Les projets réalisés par Cosider groupe.	139
Tableau n° 22 : Répartition d’effectif par catégories socioprofessionnelle au sein du groupe Cosider (2015).....	145
Tableau n° 23 : les caractéristiques de l’effectif du groupe Cosider.	146
Tableau n° 24 : Effectif formé au sein du groupe en 2015	147
Tableau n°25 : Les différentes formations à court terme.	150
Tableau n° 26 : Synthétique de la procédure de formation.	157
Tableau n° 27 : Evolution des effectifs formés (2010-2015) Cosider canalisations.....	159
Tableau n° 28 : Evolution des effectifs formés par groupe socio professionnel (2010-2015) Cosider canalisation.....	160

Tableau n° 29 : Effort financier de Cosider canalisations exprimé par l'évolution du taux du budget	162
Tableau n° 30 : Répartition d'effectif par âge et groupe socio professionnel (2015)	163
Tableau n° 31 : L'évolution de départ en retraite au sein de Cosider canalisations	164
Tableau n° 32 : Les forces et faiblesses de l'entreprise Cosider canalisations.....	173

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien

Thème 1 : Présentation générale de l'entreprise

- 1- Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ? Pouvez-vous nous présenter l'historique de l'entreprise ?
- 2- L'entreprise s'assure-t-elle que ses objectifs et ses valeurs se traduisent dans ses activités courantes ? Si oui, a-t-on recours pour cela à des mesures d'évaluation ?
- 3- Quelle est la structure de l'entreprise (par secteur d'activité, en équipe de projet, fonctionnelle...) ?
- 4- Comment percevez-vous la performance de l'entreprise ?
- 5- Que cherche l'entreprise à améliorer (qualité, durée de réalisation des projets, les compétences des ouvriers ...) ?
- 6- L'entreprise possède-t-elle des indicateurs permettant de constater l'amélioration de la performance ?
- 7- L'entreprise est-elle ouverte à un changement de l'organisation du travail ?

Thème 2 : Les TIC dans l'entreprise

- 1- Ces dernières années, l'entreprise a-t-elle introduit un ou plusieurs outils TIC (Intranet, Internet, ERP, logiciel de gestion, ...) dans l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle ? Si oui, pouvez-vous nommer un de ces outils ?
- 2- Pouvez-vous constater une amélioration de la performance suite à l'introduction de cet outil ? Si oui, à quel niveau avez-vous pu constater cette amélioration ?
- 3- Selon vous, quels sont les conditions de la contribution des TIC à l'amélioration de la performance ?
- 4- Comment ont réagi les employés face aux changements liés à l'introduction de cet outil ?
- 5- Les employés sont-ils préparés à agir dans un nouvel environnement (qui fait suite à l'introduction d'une TIC) ?
- 6- Selon vous, les TIC influencent-elles la performance des employés ?
- 7- Les employés ont-ils bénéficié d'une formation à l'utilisation de cet outil ?

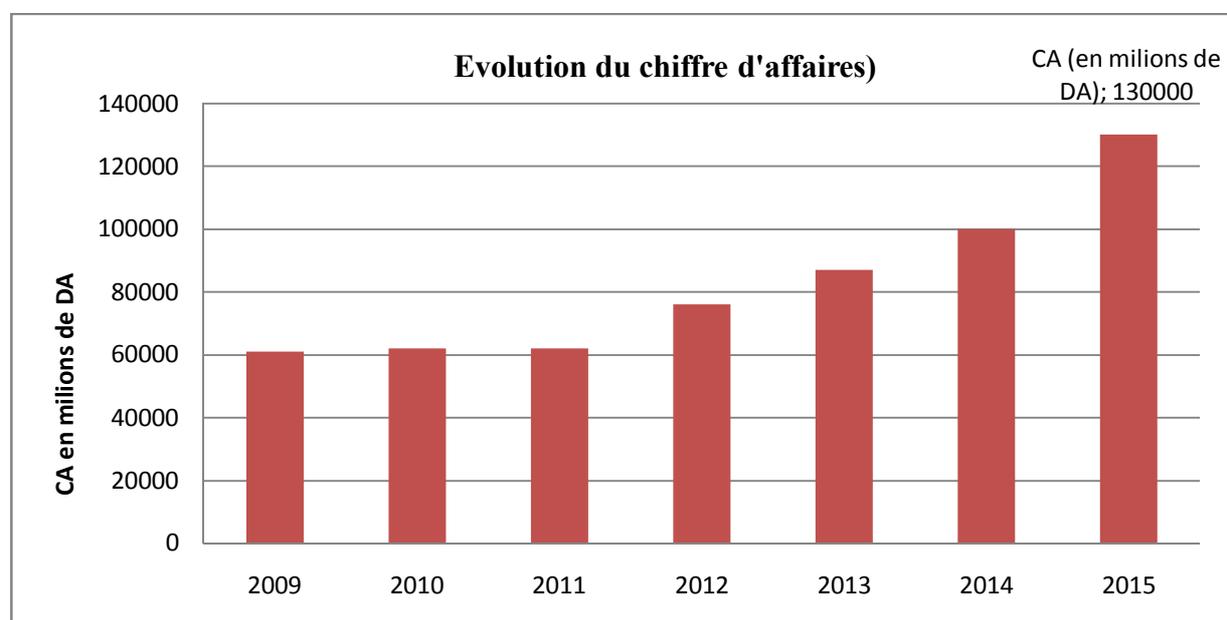
Thème 3 : La gestion des connaissances dans l'entreprise

- 1- Au sein de l'entreprise, parle-t-on des connaissances et de leur gestion (à travers par exemple des réunions) ?
- 2- L'entreprise s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services) ?

- 3- Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentation, guides de formation ... ?
- 4-Utilisez-vous des connaissances externes à l'entreprise (centre de formation, associations d'entreprises, universités...) ?
- 5- De manière générale, l'entreprise encourage-t-elle ses employés à se former, par exemple en organisant des sessions de formation, en finançant des formations ou encore en donnant des congés de formation.
- 6-L'entreprise forme-t-elle son personnel aux pratiques de gestion des connaissances (cours, stages pratiques...) ? De façon formelle ou informelle ? En interne, en externe ?
- 7-Est-ce que vous effectuez des rencontres et des discussions par le biais de brainstorming (les réunions) et des débats pour produire de nouvelles connaissances ?
- 8- L'entreprise organise-t-elle des réunions de travail pour le développement de projet en cours de réalisation ?
- 9- Les employés « juniors » sont-ils amenés à observer et imiter les employés « seniors » ?
- 10- Dans l'entreprise ya-t-il un climat qui favorise le partage des connaissances et des idées et la collaboration entre les individus ?
- 11- Que pensez-vous du partage des connaissances au sein de l'entreprise ?
- 12- Pensez-vous que le partage des connaissances contribue à améliorer le fonctionnement global de l'entreprise ? Pourquoi ?
- 13- L'entreprise possède-t-elle une culture de partage des connaissances (diffusion, échange, renouvellement des connaissances), nécessaire à l'enrichissement et à l'évolution du système ?
- 14- Les grands principes de la gestion des connaissances reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de les transférer à l'ensemble de l'entreprise. D'après cette définition, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre entreprise ? Pourquoi ?
- 15- Quels sont vos attentes concernant l'application du management des connaissances dans votre organisation ?
- 16- Dans votre point de vue, comment l'organisation peut être motivée à introduire des pratiques du management des connaissances ?

Annexe 02**L'évolution de la situation financière du groupe Cosider 2012-2013**

Désignation	Résultat de 2013 en Milliards DA	Evolution par rapport à l'exercice 2012 en %
Chiffre d'affaires	87	+17%
Valeur ajoutée	43.7	+50%
Résultat d'exploitation ordinaire avant impôt	18.7	+12%
Excédent brut d'exploitation	23.5	+15%

Diagramme d'évolution du chiffre d'affaires (en millions de DA) du groupe Cosider**2009-2015**

Annexe 03

TCR cumulé au 31.12.2015

LIBELLE	SOCIETE MERE	CONSTRUCTION	TRX PUBLICS	PROMOTION	CARRIERES	ALREM	CANALISATION	OUVRAGES D'Art	Teix-co	ENGINEERING	TOTAL
Ventes et produits annexes	32 200 000	29 859 451 932	47 619 256 550	2 081 747 1442	752 261 693	1 874 700 187	34 125 354 202	11 844 933 261	151 828 979	207 481 755	130 549 215 703
Variation stocks produits finis et en cours	0	1 424 005 996	5 572 794 591	2 112 977 801	-127 969 827	298 272 172	-451 182 197	203 485 747		187 689 766	9 220 074 049
Production immobilisée	0	467 001 745	269 779 664		3 872 572	226 701 005		4 527 746			971 882 732
Subventions d'exploitation	0					1 866 455					1 866 455
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE	32 200 000	31 750 459 673	53 461 830 805	4 194 724 9452	628 164 437	2 401 539 819	33 674 172 005	12 052 946 754	151 828 979	395 171 521	140 743 038 938
Achats consommés	-3 815 206	-14 797 253 576	-21 616 713 720	-2 865 536 960	-397 411 981	-1 346 364 574	-12 274 632 144	-4 675 038 160	-8 344 286	-66 570 396	-58 051 681 003
Services extérieurs et autres consommations	-68 221 565	-1 385 848 269	-4 571 960 139	-141 012 824	-800 660 730	-155 746 312	-2 325 144 074	-520 835 160	-28 849 356	-61 243 054	-10 059 521 483
II-CONSOmmATION DE L'EXERCICE	-72 036 771	-16 183 101 845	-26 188 673 859	-3 006 549 784	-1 198 072 711	-1 502 110 886	-14 599 776 218	-5 195 873 320	-37 193 642	-127 813 450	-68 111 202 486
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION	-39 836 771	15 567 357 828	27 273 156 946	1 188 175 1611	430 091 726	899 428 933	19 074 395 787	6 857 073 434	114 635 337	267 358 071	72 631 836 452
Charges de personnel	-112 871 457	-9 215 072 616	-9 981 663 086	-173 538 416	-637 600 464	-508 472 048	-9 280 479 862	-2 632 295 557	-20 109 082	-208 495 527	-32 770 598 115
Impôts, taxes et versements assimilés	-2 765 606	-455 272 349	-931 790 200	-53 424 865	-149 862 349	-15 439 696	-628 337 679	-215 125 396	-2 350 856	-1 564 902	-2 455 933 898
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-155 473 834	5 897 012 863	16 359 703 660	961 211 880	642 628 913	375 517 188	9 165 578 246	4 009 652 481	92 175 399	57 297 642	37 405 304 439
Autres produits opérationnels	23 291 672	158 240 664	596 968 875	7 242 628	15 964 662	32 986 574	77 079 903	76 160 359	29 700 248	2 373 544	1 020 009 130
Autres charges opérationnelles	-20 361 852	-333 852 476	-333 852 476	-20 793 531	-9 100 959	-5 787 396	-74 975 460	-63 666 495	-16 648 557	-3 210 218	-1 103 644 950
Dotat. aux amortissements,	-27 479 515	-1 862 836 039	-3 345 298 006	-6 744 073	-346 011 410	-209 877 578	-2 115 644 358	-709 476 469	-28 214 239	-21 944 419	-8 673 526 106
Dotat. aux prov.	-7 376 090	-451 458 308	-72 975 863	-9 538 236	-32 637 675	-118 103 357	-596 777 693	-91 283 041	-457 885		-1 380 608 148
Dotat, pertes de valeurs	0	-113 939 390	-131 978 662		-232 062 940		-131 068 966	-32 570 599			-641 620 557
Reprise sur pertes de valeur et provisions	29 118 486	109 769 046	268 804 156	16 426	211 057 770	176 188 308	762 016 117	97 432		4 912 092	1 561 979 832
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-158 281 133	3 181 540 830	13 341 371 684	931 395 094	249 838 361	250 923 739	7 086 207 789	3 188 913 668	76 554 966	39 428 641	28 187 893 640
Produits financiers	6 351 069 167	35 598 269	58 851 917		3 964 642	5 293 374	40 706 478	2 287 532		33 453	6 497 804 832
Charges financières	-3 624 345	-232 377 345	-390 169 700	-407 707 209	-44 785 395	-29 283 191	-241 221 850	-124 816 141		-2 018 796	-1 476 003 972
VI-RESULTAT FINANCIER	6 347 444 822	-196 779 076	-331 317 783	-407 707 209	-40 820 753	-23 989 817	-200 515 372	-122 528 609	0	-1 985 343	5 021 800 860
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	6 189 163 689	2 984 761 754	13 010 053 901	523 687 885	209 017 608	226 933 923	6 885 692 417	3 066 385 059	76 554 966	37 443 298	33 209 694 500
participation des travailleurs aux résultat	-9 669 307	-728 760 436	-1 227 131 205	-9 822 179	-27 047 874	-30 446 520	-584 569 804	-212 392 787		-10 175 748	-2 840 015 860
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-7 846 162	-684 061 222	-3 274 201 647	-122 843 871	-54 371 427	-49 334 176	-1 623 014 011	-711 024 999		-8 829 639	-6 535 527 154
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	8 024 593	160 434 007	560 140 586	3 886 520	4 026 513	3 963 794	159 974 361	49 291 084	105 313	1 405 315	951 252 085
TOTAL DES PRODUITS DES ACT. ORDINAIRES	6 435 679 325	32 054 067 652	54 386 455 753	4 201 983 999	2 859 151 511	2 616 008 075	34 553 974 503	12 131 492 077	181 529 227	402 490 610	149 822 832 733
TOTAL DES CHARGES DES ACT. ORDINAIRES	-256 006 512	-30 321 693 549	-45 317 594 118	3 807 075 644	-2 727 526 692	-2 464 891 055	-29 715 891 540	-9 939 233 720	-104 868 948	-382 647 384	-125 037 429 161
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	6 179 672 813	1 732 374 103	9 068 861 635	394 908 355	131 624 820	151 117 021	4 838 082 963	2 192 258 357	76 660 279	19 843 226	24 785 403 571
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	6 179 672 813	1 732 374 103	9 068 861 635	394 908 355	131 624 820	151 117 021	4 838 082 963	2 192 258 357	76 660 279	19 843 226	24 785 403 571

Annexe 4

Diagramme de l'évolution des effectifs du groupe Cosider 2009-2015

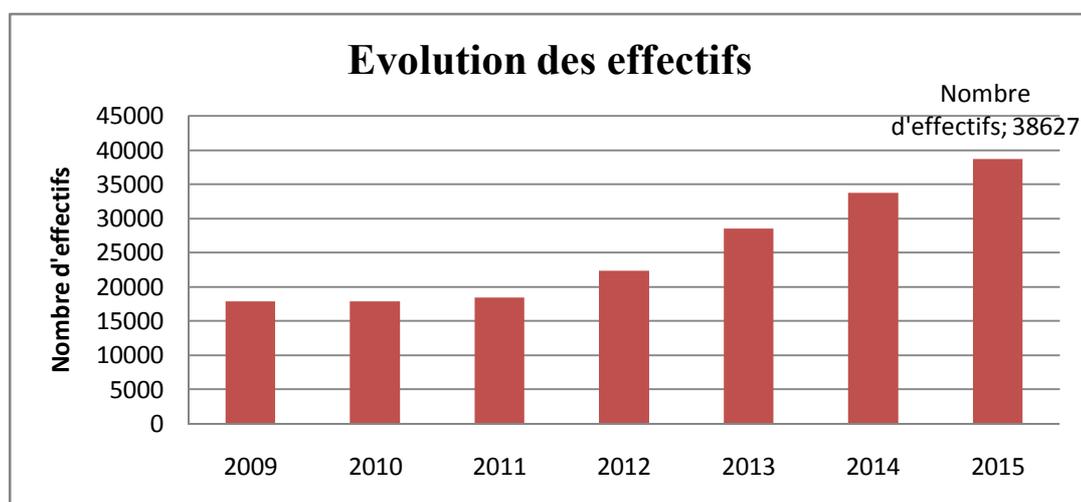


Tableau représente l'évolution de l'effectif du groupe Cosider par filiale

Filiales	2013	2014	2015	Evol 15/14
Travaux publics	7123	8883	11647	31
Canalisations	6906	8046	8669	8
Construction	10390	12212	13726	12
Ouvrages d'art	2584	2931	2811	-4
Total travaux	27003	32072	36853	15
Carrières	665	729	831	14
Alrem	562	558	580	4
Promotion	126	126	149	-8
Engineering	94	123	166	35
Total soutien	1447	1572	1726	10
Société mère	36	43	48	12
Total groupe	28486	33687	38627	15

Tableau représente l'évolution de l'effectif moyen du groupe Cosider par filiale

Filiales	2013	2014	2015	Evol 15/14
Travaux publics	6354	8025	10798	35
Canalisations	6241	7206	8531	18
Construction	9209	11017	13057	19
Ouvrages d'art	2036	2743	3054	11
Total travaux	23840	28991	35440	22
Carrières	641	705	788	12
Alrem	548	564	566	0
Promotion	115	144	159	10
Engineering	93	114	150	32
Total soutien	1397	1527	1663	9
Société mère	36	40	47	18
Total groupe	25273	30558	37150	22

Annexe 05

Les filiales principales du groupe Cosider

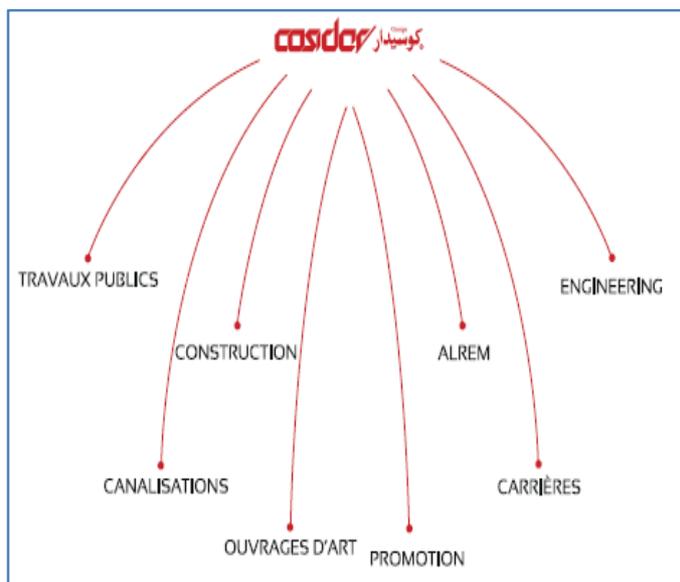


Diagramme de la répartition par filiale du chiffre d'affaires

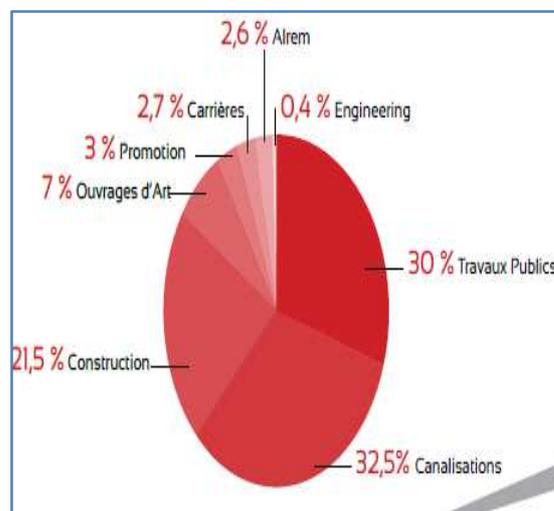
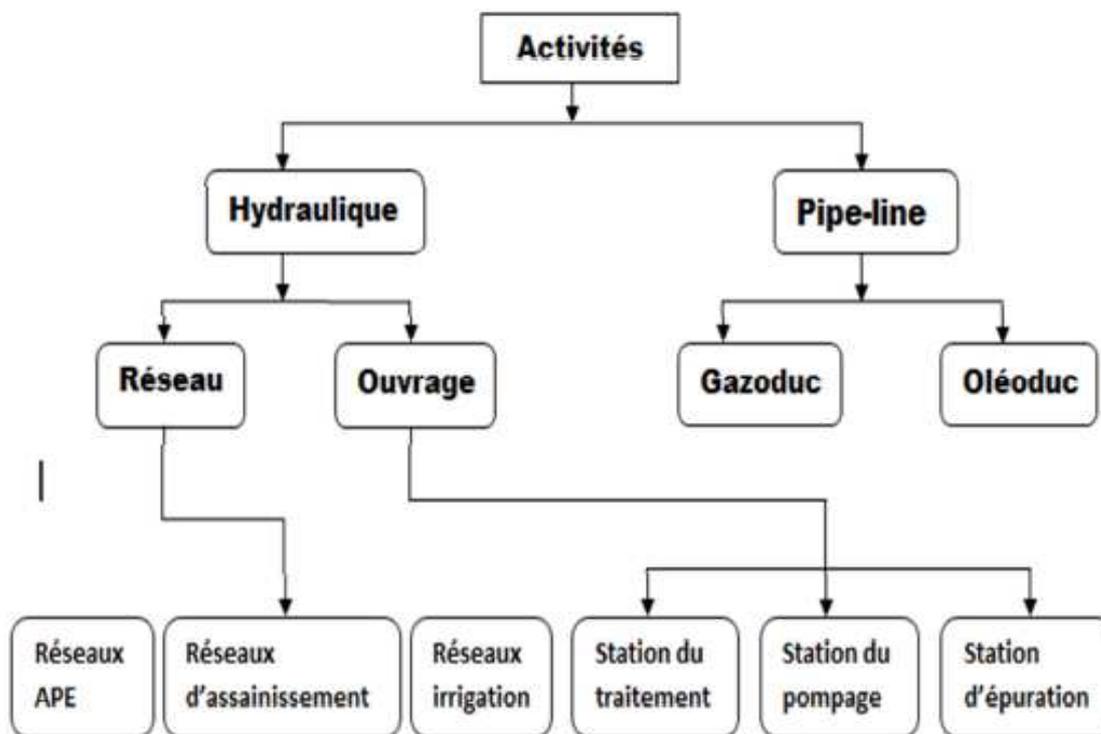


Schéma représentatif des domaines d'activités de Cosider canalisations



Annexe 06

cosider كوسيدار

POLITIQUE QUALITE

Le Groupe COSIDER, société mère et filiales, grâce à son management stratégique, et par son image et le professionnalisme de son personnel, est aujourd'hui devenu un des leaders dans la réalisation du Plan National de Développement du B.T.P.H.

La maîtrise, et la diversification par l'entremise de ses filiales, des activités de Construction, Travaux Publics, Génie Civil, Bâtiments, Ouvrages d'Art, Canalisations et Travaux divers font de lui un acteur incontournable.

Après le couronnement avec succès de la certification de ses filiales et pour renforcer sa position et ses performances, le Groupe COSIDER s'engage dans la mise en place d'un système de management de la qualité qui lui permettra de:

- Satisfaire davantage les exigences de ses clients et de ses partenaires ;
- Respecter la réglementation algérienne dans ses différents aspects ;
- Améliorer, par un pilotage efficace, les performances de ses filiales et leur rentabilité ;
- Améliorer en continue le fonctionnement des métiers du groupe et de ses filiales ;
- Développer et revaloriser les ressources humaines.

Ces objectifs stratégiques sont soutenus par des engagements fermes de:

- Développement de l'écoute des parties intéressées ;
- Modernisation de la gestion et des pratiques du Groupe et de ses filiales ;
- Allocation volontaire des ressources permettant le retour sur investissement ;
- De tenir des revues pour revoir les objectifs et adapter notre stratégie.

La consolidation du Groupe et de ses performances à travers cette démarche qualité s'appuie sur l'engagement et l'implication de tout le personnel du Groupe COSIDER que je ne cesserai de placer au centre de mes préoccupations pour lui assurer un cadre de travail attrayant et épanouissant.

Pour mener à bien cette mission, je charge le Responsable Management de la Qualité à l'effet de coordonner ces travaux et m'en informer régulièrement de leur avancement.

Hydra, le

23 AVR. 2015



**Le Président Directeur Général
du Groupe COSIDER.**

Bakhdar REKROUKH

Annexe 07

BUREAU VERITAS
Certification



Certification attribuée à :

COSIDER GROUPE

07, Chemin du Paradou HYDRA- ALGER
16035 - ALGERIE

Bureau Veritas Certification, certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001 : 2008

Domaine d'activité

GESTION DE PORTEFEUILLE D' ACTIONS DETENUES SUR LES FILIALES

Date de début du cycle de certification : 19 Juin 2016

Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au : 19 Juin 2019

Affaire N° : DZ 229 1578
Certificat N° : 16/09010

Date : 19 Juin 2016

Amine ZOUIOUCHE
Directeur Général Algérie



ALGERAC

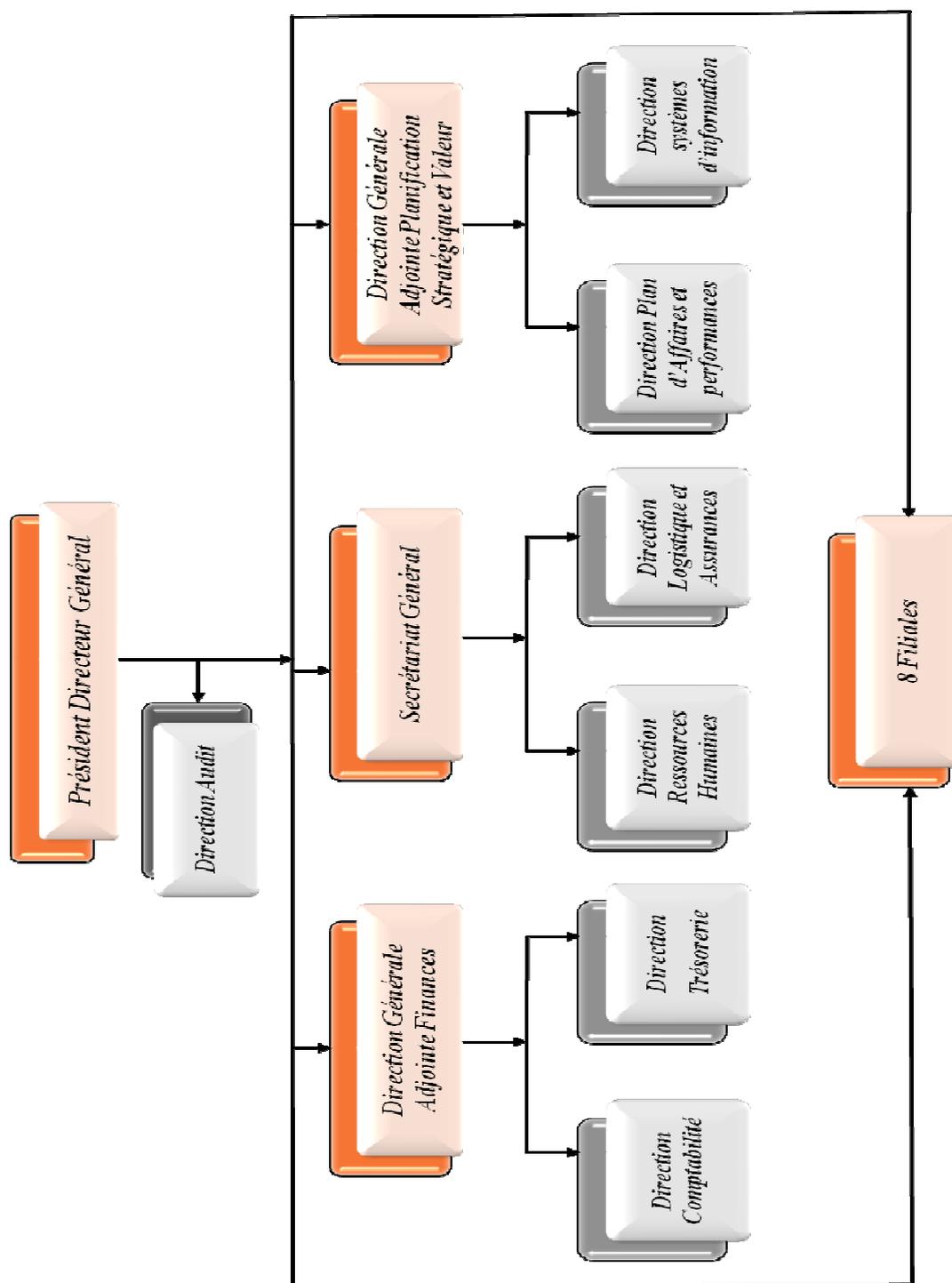
Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Algérie, 33 rue, des Pins - Hydra - Alger Algérie

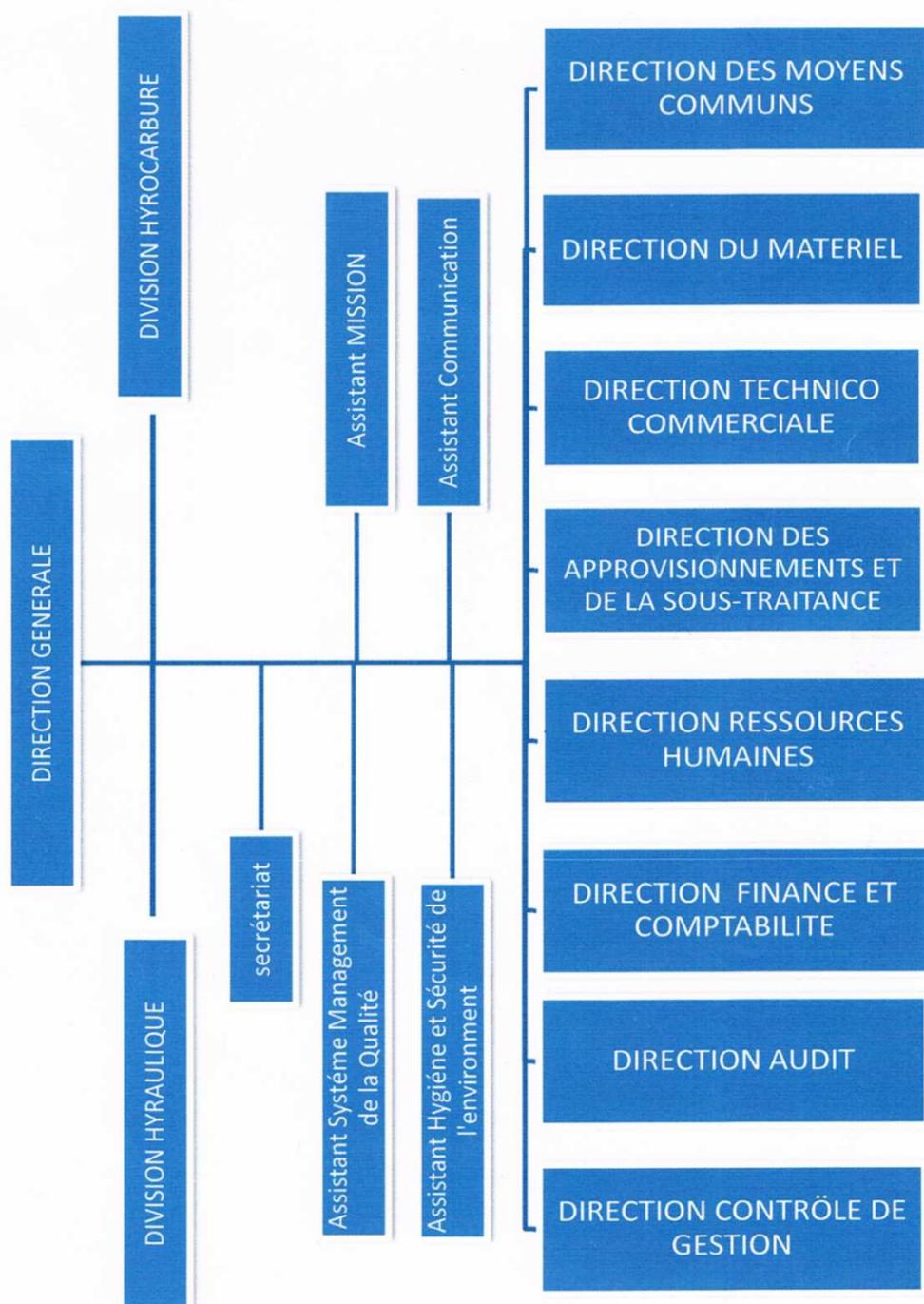
Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 213 21 60 57 28/50.



Annexe 08

Structure organisationnelle de Cosider groupe



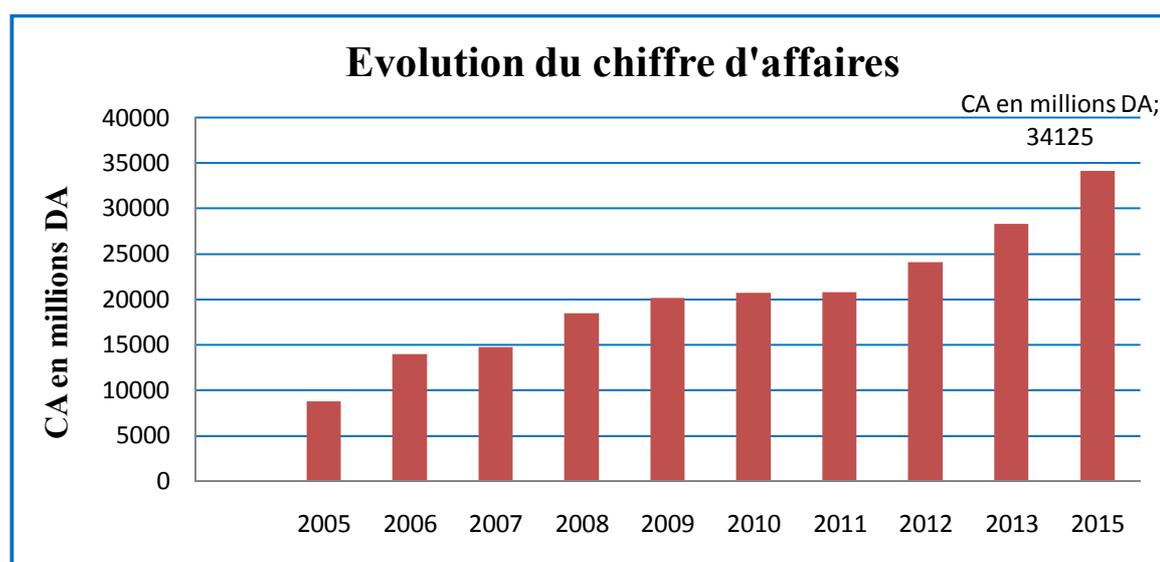
Annexe 09**Structure organisationnelle de Cosider canalisations****ORGANIGRAMME FILIALE COSIDER CANALISATION**

Annexe 10**Tableau : Matériel en activité à Cosider Canalisations**

famille et catégories	Nombre d'unités (unités matériel)
Terrassements	112
Production et transport du béton	24
Production énergie/ air comprimé	1321
Manutention et levage	20
Transport	367
Matériel spécifique pipeline	74
ST entretien mobile	12

L'évolution du chiffre d'affaires de Cosider canalisations de 2005-2015

Années	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2015
CA en millions DA	8762	13941	14729	18479	20138	20725	20775	24050	28275	34125

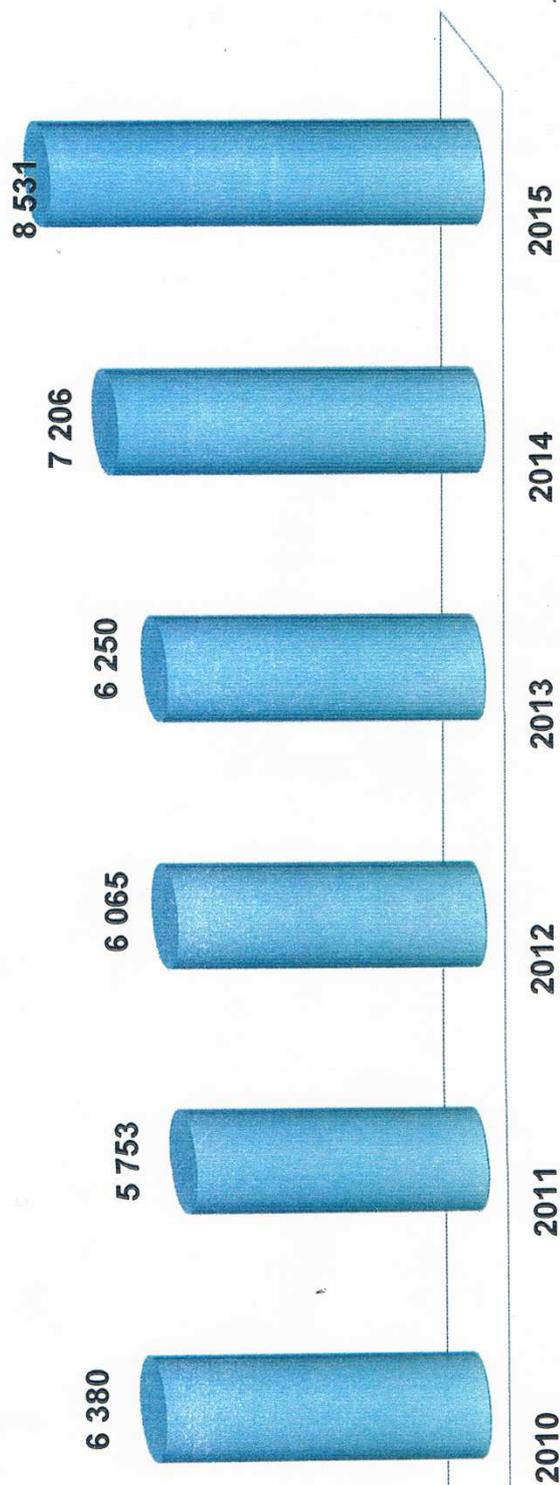
Diagramme des évolutions du chiffre d'affaires de Cosider Canalisations 2004-2015

Annexe 11

EVOLUTION DES EFFECTIFS (2010- 2015.)

ANNEE	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	TOTAL	EFF MOYEN
2010	6 027	5 998	6 077	6 180	6 292	6 532	6 825	6 956	6 611	6 369	6 283	6 404	76 554	6 380
2011	6 286	6 178	6 141	5 984	5 876	5 770	5 582	5 220	5 076	5 488	5 542	5 899	69 042	5 753
2012	6 120	6 309	6 101	6 157	6 125	5 942	5 891	5 768	5 869	6 051	6 264	6 183	72 780	6 065
2013	5 682	5 731	5 694	5 754	5 887	6 204	6 426	6 380	6 654	6 770	6 907	6 906	74 995	6 250
2014	6 820	6 964	6 793	6 830	6 812	6 990	7 037	7 266	7 396	7 481	8 044	8 033	86 466	7 206
2015	8 148	8 078	8 255	8 549	8 721	8 713	8 532	8 510	8 793	8 740	8 663	8 669	102 371	8 531

EVOLUTION DES EFFECTIFS



Annexe 12

EFFECTIF PAR GROUPE SOCIO PROFESSIONNELLE (EXERCICE 2015)

ACTIVITES	janv-14	févr-14	mars-14	avr-14	mai-14	juin-14	juil-14	août-14	sept-14	oct-14	nov-14	déc-14	TOTAL	EFF MOY
EXECUTION	4 267	4 230	4 229	4 223	4 178	4 240	4 379	4 494	4 569	4 595	4 901	4 936	53 241	4 437
MAITRISE	1 760	1 675	1 730	1 755	1 756	1 764	1 807	1 914	1 948	2 001	2 107	2 163	22 380	1 865
CADRES	793	1 059	834	852	878	986	851	858	879	885	1 036	934	10 845	904
TOTAL EFFECTIFS	6 820	6 964	6 793	6 830	6 812	6 990	7 037	7 266	7 396	7 481	8 044	8 033	86 466	7 206

ACTIVITES	janv-15	févr-15	mars-15	avr-15	mai-15	juin-15	juil-15	août-15	sept-15	oct-15	nov-15	déc-15	TOTAL	EFF MOY
EXECUTION	5 011	4 883	5 012	5 154	5 386	5 381	5 110	5 134	5 386	5 332	5 182	5 132	62 103	5 175
MAITRISE	2 177	2 105	2 190	2 280	2 253	2 244	2 289	2 232	2 240	2 237	2 319	2 347	26 913	2 243
CADRES	960	1 090	1 053	1 115	1 082	1 088	1 133	1 144	1 167	1 171	1 162	1 190	13 355	1 113
TOTAL EFFECTIFS	8 148	8 078	8 255	8 549	8 721	8 713	8 532	8 510	8 793	8 740	8 663	8 669	102 371	8 531

Annexe 13

SGP
GROUPE
EPE: COSIDER CANALISATION
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNITE : Personnel de la Filiale
COMMUNE DE LOCALISATION: ALGERIE
WILAYA: ALGER
Imprimé FM RH 014 V 00
Le 23/05/2009

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT
ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

EFFECTIF MOYEN 2eme SEMESTRE 2015

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL						
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		
Tranches d'ages	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 à 19 ans	302	4	0	0	0	0	70	3	0	0	0	14	3	0	0	0	0	0	0	0	0	386	10	0	0
20 à 24 ans	907	6	0	0	0	0	325	13	0	0	0	173	22	0	0	0	0	0	0	0	0	1405	41	0	0
25 à 29 ans	1280	5	0	0	0	0	454	9	0	0	0	233	27	0	0	0	0	0	0	0	0	1967	41	2	2
30 à 34 ans	891	9	0	0	0	0	321	3	0	0	0	139	25	0	0	0	0	0	0	0	0	1351	37	4	4
35 à 39 ans	675	15	0	0	0	0	355	7	1	0	0	79	7	0	0	0	0	0	0	0	0	1109	29	12	3
40 à 44 ans	480	10	0	0	0	0	249	3	1	0	0	111	6	0	0	0	0	0	0	0	0	840	19	11	2
45 à 49 ans	398	7	0	0	0	0	180	0	2	0	0	94	3	0	0	0	0	0	0	0	0	672	10	12	2
50 à 54 ans	279	5	0	0	0	0	175	0	1	0	0	57	2	0	0	0	0	0	0	0	0	511	7	6	1
55 à 59 ans	62	2	0	0	0	0	58	0	1	0	0	35	1	0	0	0	0	0	0	0	0	155	3	3	1
60 ans et plus	5285	63	0	0	0	0	2187	38	6	0	0	935	96	44	15	0	0	0	0	0	0	8407	197	50	15
TOTAL																									

TOTAUX	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)
	8407	50	197	15	8669

SGP
 GROUPE
 EPE: COSIDER CANALISATION
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNITE : Personnel de la Filiale
 COMMUNE DE LOCALISATION: ALGERIE
 WILAYA: ALGER
 Imprimé FM RH 014 V 00
 Le 23/05/2009

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT
 ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

EFFECTIF MOYEN 2eme SEMESTRE 2014

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL							
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI				
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F			
Tranches d'ages	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 à 19 ans	314	2	0	0	0	0	59	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 à 24 ans	954	4	0	0	0	0	306	15	0	0	0	138	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 à 29 ans	1145	10	0	0	0	0	474	5	0	0	0	226	25	1	1	1845	40	1	1	1	1	1	1	1	1	
30 à 34 ans	895	10	0	0	0	0	373	3	0	0	0	131	24	3	3	1399	37	3	3	3	3	3	3	3	3	
35 à 39 ans	545	14	0	0	0	0	239	7	1	1	0	81	6	9	1	865	27	10	10	10	10	10	10	10	10	
40 à 44 ans	431	9	0	0	0	0	198	3	2	2	0	98	4	11	2	727	16	13	13	13	13	13	13	13	13	
45 à 49 ans	336	7	0	0	0	0	190	0	1	1	0	51	1	11	2	577	8	12	12	12	12	12	12	12	12	
50 à 54 ans	248	5	0	0	0	0	137	0	1	1	0	48	1	5	1	433	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
55 à 59 ans	98	1	0	0	0	0	80	0	1	1	0	34	0	3	1	212	1	4	4	4	4	4	4	4	4	
60 ans et plus	4975	62	0	0	0	0	2056	35	6	6	0	816	87	43	11	7847	184	49	49	49	49	49	49	49	49	
TOTAL																										

TOTAUX	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)
7847	49	184	11	11	8091

SGP
 GROUPE
 EPE: COSIDER CANALISATION
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNITE : Personnel de la Filiale
 COMMUNE DE LOCALISATION: ALGERIE
 WILAYA: ALGER
 Imprimé FM RH 014 V 00
 Le 23/05/2009

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT
 ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

EFFECTIF MOYEN 2eme SEMESTRE 2013

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL							
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI				
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F			
Tranches d'ages	6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	
16 à 19 ans	244	2	0	0	0	0	38	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	288	4	1	0	0	
20 à 24 ans	803	6	0	0	0	0	243	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1166	34	0	0	0	
25 à 29 ans	868	8	0	0	0	0	370	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1404	38	2	1	1	
30 à 34 ans	701	9	0	0	0	0	239	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1036	29	3	3	3	
35 à 39 ans	559	12	0	0	0	0	244	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	884	22	12	1	1	
40 à 44 ans	449	14	0	0	0	0	195	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	736	19	12	2	2	
45 à 49 ans	330	4	0	0	0	0	198	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	578	4	8	2	2	
50 à 54 ans	243	4	0	0	0	0	132	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	419	5	5	1	1	
55 à 59 ans	96	4	0	0	0	0	76	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	205	5	6	0	0	
60 ans et plus	4299	63	0	0	0	0	1736	32	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	688	65	43	10	10	
TOTAL																										

	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)
TOTAUX	6723	49	160	10	6942

SGP
 GROUPE
 EPE: COSIDER CANALISATION
 DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

UNITE : Personnel de la Filiale
 COMMUNE DE LOCALISATION: ALGERIE
 WILAYA: ALGER
 Imprimé FM RH 014 V 00
 Le 23/05/2009

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT
 ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL						
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		
Tranches d'ages	9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16 à 19 ans	292	0	0	0	0	0	47	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20 à 24 ans	705	2	0	0	0	0	295	9	0	0	117	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25 à 29 ans	713	10	0	0	0	0	381	12	0	0	158	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30 à 34 ans	552	7	0	0	0	0	307	6	0	0	78	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
35 à 39 ans	408	15	0	0	0	0	278	7	0	0	76	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
40 à 44 ans	341	9	0	0	0	0	192	1	0	0	78	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
45 à 49 ans	237	6	0	0	0	0	177	1	0	0	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50 à 54 ans	131	2	0	0	0	0	142	0	0	0	38	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
55 à 59 ans	65	1	0	0	0	0	59	0	0	0	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60 ans et plus	3453	52	0	0	0	0	1879	38	0	0	621	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL																									

TOTAUX	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)
	5953	51	141	10	6155

Imprimé FM RH 014 V 00
Le 23/05/2009

UNITE : Personnel de la Filiale
COMMUNE DE LOCALISATION: ALGERII
WILAYA: ALGER

SGP
GROUPE
EPE: COSIDER CANALISATION
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR AGE, SEXE, NATURE DU CONTRAT
ET PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

GSP	EXECUTION						MAITRISE						CADRE						TOTAL														
	CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI					
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F				
Tranches d'ages	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16 à 19 ans	314	2	0	0	0	0	59	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
20 à 24 ans	722	4	0	0	0	0	281	11	0	0	0	90	9	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
25 à 29 ans	685	2	0	0	0	0	328	15	0	0	0	124	23	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
30 à 34 ans	573	9	0	0	0	0	257	7	0	0	0	69	6	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
35 à 39 ans	395	9	0	0	0	0	233	5	2	0	0	62	4	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
40 à 44 ans	307	11	0	0	0	0	189	0	1	1	0	74	1	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
45 à 49 ans	267	3	0	0	0	0	177	1	2	1	0	36	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
50 à 54 ans	160	4	0	0	0	0	130	0	0	0	0	47	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
55 à 59 ans	66	0	0	0	0	0	55	2	0	0	0	26	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
60 ans et plus	3501	44	0	0	0	0	1709	45	5	2	0	534	45	47	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL																																	

TOTAUX	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL
	CDD	CDI	CDD	CDI	(1)+(2)+(3)
	5744	52	134	11	5941

Chéraga - Alger -
n° : 04 B 066.116



UNITE: Personnel de la Filiale
COMMUNE DE LA LOCALISATION: ALGERIE
WILAYA, ALGER

Imprimé FM RH 01.4 V 00
Le 23/05/2009

UPE:
: COSIDER Canalisation
SECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Répartition des effectifs par age, sexe, nature du contrat
et par groupe socio professionnel

Mois de : ... 2eme semestre 2010

GSP	EXECUTION						MAITRISE						Encadrement						TOTAL								
	CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD			CDI			CDD					
	H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F		H	F				
19 ans	0	0		5	0		0	0		7	0		0	0		0	0		0	0		0	0		12	0	
24 ans	0	0		425	12		0	0		118	10		0	0		3	1		0	0		546	23				
29 ans	0	0		818	10		2	0		240	11		1	0		159	18		3	0		1217	39				
34 ans	0	0		914	6		0	0		215	10		1	3		160	16		1	3		1289	32				
39 ans	0	0		550	7		0	0		250	7		8	0		205	3		8	0		1005	17				
44 ans	1	0		260	8		0	1		250	6		14	1		150	4		15	2		660	18				
49 ans	0	0		198	9		1	1		119	2		7	2		128	2		8	3		445	13				
54 ans	0	0		234	8		0	0		120	3		5	0		79	0		5	0		433	11				
59 ans	0	0		143	4		0	0		160	1		7	0		81	0		7	0		384	5				
64 ans et plus	1	0		3	4		0	0		120	0		2	0		50	0		3	0		173	4				
AL	2	0		3550	68		3	2		1599	50		45	6		1015	44		50	8		6164	162				

	MASCULIN		FEMININ		S/TOTAL (1)+(2)+(3)
	CDI	CDD	CDI	CDD	
TUX	50	162	8		6384

Direction Générale : Rout de la Base Aérienne - Chéraga - Alger
Tel : 213 (0)21.36.39.90 - Fax : 213 (0) 21.36.39.79
Email : cosider.canalisation.dg@gmail.com

Annexe 14

Chéraga, le 09 Juillet 2014

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTEMENT FORMATION

Réf/ / DRH/2014

A
Tous les Directeurs Centraux, Chantiers
et unités fixes de COSIDER Canalisation

OBJET : Besoins en formation pour l'année 2015

Messieurs,

Dans le cadre de L'élaboration du plan prévisionnel de formation pour **l'exercice 2015**, nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous transmettre vos besoins en matière de formation en prenant en considération les orientations de la direction Générale du groupe qui consiste à **consacrer 60 % des besoins aux métiers de base**, et ce au plus tard le 31/07/2014.

Dans l'attente de vous lire et comptant sur votre célérité

Veuillez croire, Messieurs, à l'expression de notre parfaite considération.

P/J : Fiche d'analyse des besoins de formation
Liste nominative des candidats

Copie : Monsieur le président Directeurs Général

Annexe 15

FM RH 048V00

COSIDER CANALISATIONS

Pôle :

**FICHE DE RENSEIGNEMENTS DU CANDIDAT
PROPOSE A LA FORMATION**

PHOTOS

1- ETAT CIVIL

- Nom :Prénom :

- Date de Naissance :

- Adresse Personnelle :

- Téléphone :

- Fonction actuelle :

2-FORMATIONS SUIVIES/DIPLOMES:

Niveau d'instruction	Diplômes	Spécialité	Etablissement

3- :EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Postes occupés	Périodes Du.....Au.....	Organisme employeur

PARTIE A RENSEIGNER PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE**4- NATURE DE FORMATION ENVISAGEE**

.....

5- OBJECTIFS VISES ET ATTENTES DE LA FORMATION ENVISAGEE

.....

.....

.....

.....

Signature et cachet
du Responsable hiérarchique

Fait à, le.....

Signature et cachet du Directeur
des Ressources Humaines

Annexe 16

cosidar <small>كوستيدار</small> D.R.H / DEPART. FORMATION	FM RH 045 V 01
Fiche d'analyse des besoins de Formation (à renseigner par les structures concernées)	
Structure :	
Spécialité de Formation : <u>Planification</u>	
1 - Description du problème à résoudre par la formation :	
.....	
2- Axes sur les quels la Formation doit porter ? (Les connaissances à faire acquérir)	
1-..... 2-..... 3-..... 4-..... 5-..... 6-.....	
3 -Quels sont les indicateurs qui permettront d'apprécier la réussite de la Formation ?	
.....	
<u>Durée de Formation</u>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> jours </div>	
<u>Signature et caché</u>	

Annexe 18**GRILLE D'EVALUATION A CHAUD**

(à renseigner par les apprenants)

Formation :				
Organisme :				
Effectuée du:				
Noms des formateurs:				
Indiquez votre degré d'accord pour chacun des énoncés présentés ci-dessous, en utilisant l'échelle suivante:				
1= Tout à fait en désaccord		3= Plus ou moins en accord		
2= En désaccord		4= En accord		
Objectifs et contenu/				
Les objectifs de la formation étaient clairs et précis.				
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et préoccupations				
Les objectifs ont été atteints.				
Méthodologie et matériel pédagogique/				
Il y avait un bon équilibre entre la théorie et la pratique.				
La documentation était bien rédigée et me sera utile ultérieurement.				
Les exercices et les activités proposés étaient pertinents à la formation.				
Les supports audiovisuels étaient bien conçus et ont contribué à mon apprentissage.				
Personne- Ressource/				
Le formateur avait une bonne connaissance du sujet.				
Le formateur communiquait de façon claire et dynamique.				
Le formateur répondait clairement aux questions.				
Les exemples apportés par le formateur étaient pertinents et en nombre suffisants.				
Organisation/				
J'étais motivé à participer à cette formation.				
Les locaux de formation étaient appropriés à ce type de cours.				
La durée de la formation était ni trop longue, ni trop courte.				
Apprentissages /				
Cette formation m'a permis d'accroître mes connaissances et d'en acquérir de nouvelles.				
Les compétences enseignées peuvent être directement appliquées dans mon travail.				
Je sens que j'aurais l'appui pour mettre en pratique ce que j'ai appris.				
Prise en charge/				
Restauration satisfaisante				
Hébergement satisfaisant				
Appréciation globale /				
De façon générale, je suis très satisfait (e) de la formation reçue.				

Commentaires et recommandations :

--

Nom et prénom / Signature

Annexe 19

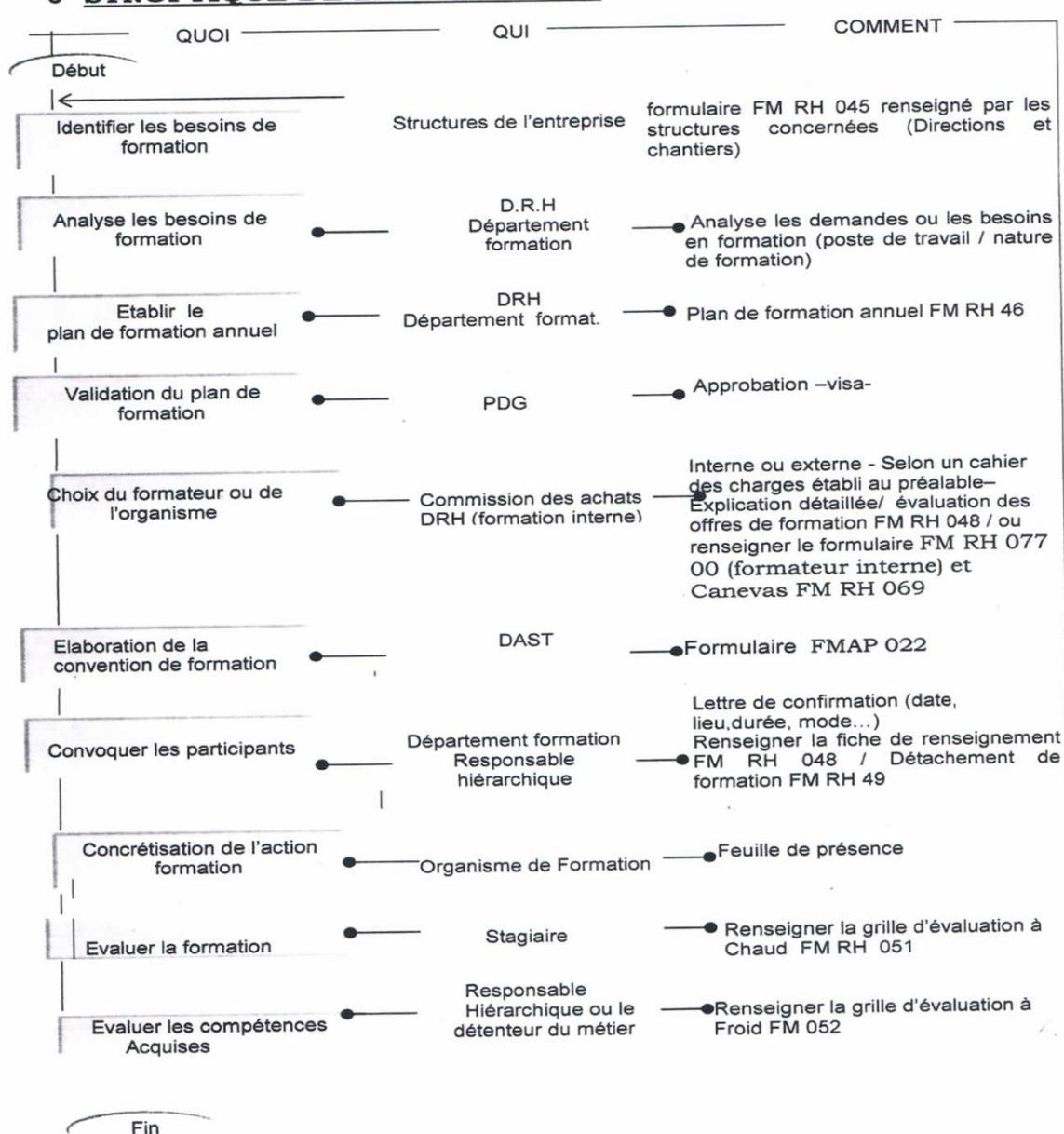
PROCEDURE
FORMATION

Indice : PR RH 003 06

Date de mise à jour. 05.08.20

Nbre Pages : 06

6 SYNOPTIQUE DE LA PROCEDURE



Annexe 20



Plan prévisionnel de Formation pour l'année 2016

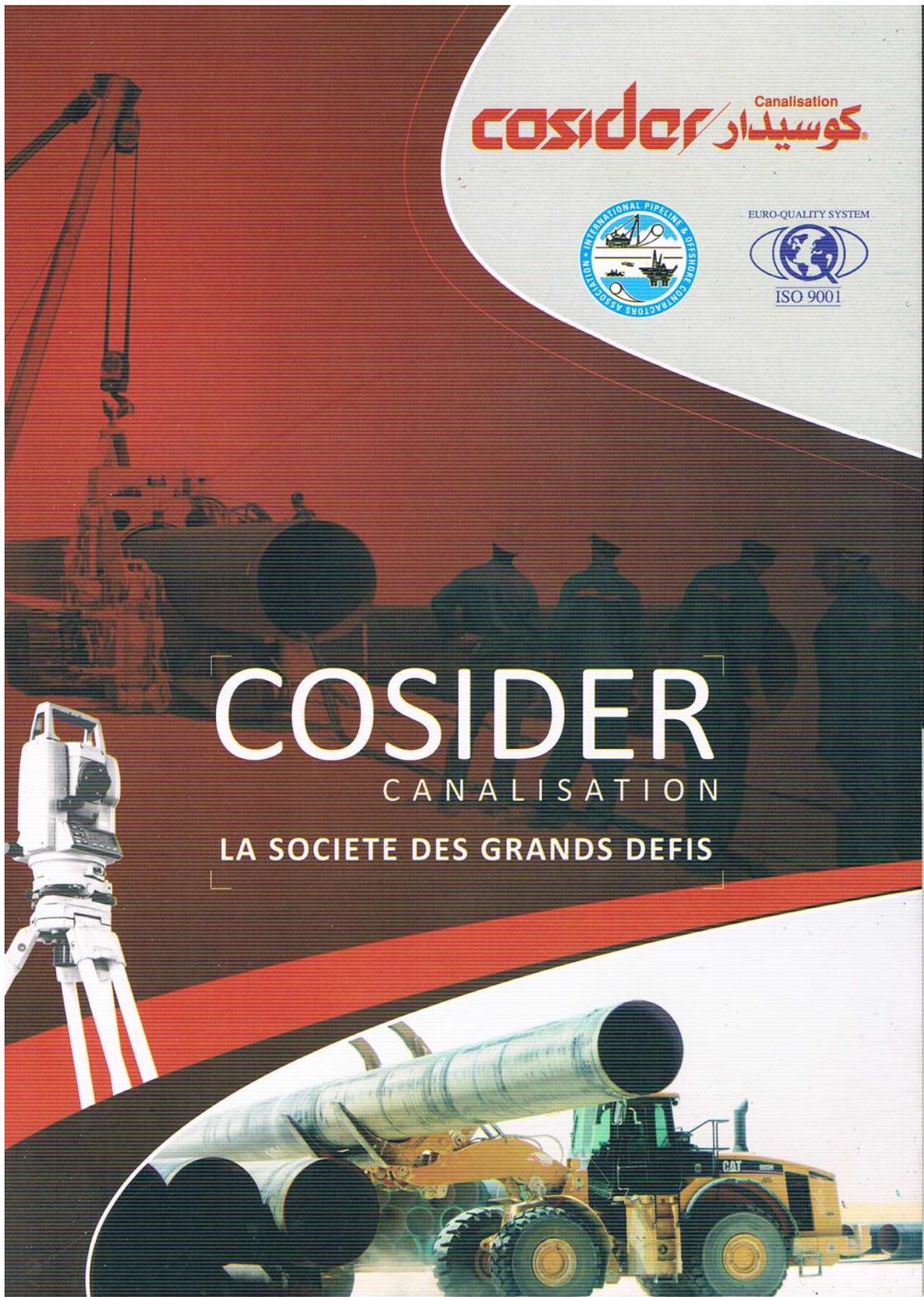
Formations Prévues	Catégorie socio-professionnel			
	CADRE	MAIT.	EXECUT.	TOTAL
Gestion des R.H	20			20
Gestion électronique des documents	8			8
Finances et comptabilité	8	2		10
normes ISO 9001. ISO 14001	10			10
Anglais	9	1		10
Management de projet	10			10
Gestion des contrats	12			12
conduite de grue			10	10
conduite d'engin			10	10
Scanner auto		2	10	12
Mécatronique	1	9		10
Mécanique engins		4	8	12
Electricité engin		6	6	12
conducteur de pelles Hydrauliques			12	12
Conducteur professionnel			50	50
Instruments de mesures	10			10
HSE		10	20	30
Radioprotection CAMARI	16	11		27
Ultrason Niv I	11	9		20
Ultrason Niv II	13	15		28
Radiométrallographe Niv I	2	17		19
Protection cathodique	5	4		9
Topographie		12		12
covadis	10			10
Code des marchés publics	11			11
soudure			18	18
meuleur			10	10
Ferraillage			4	4
MS project	11			11
Welding inspector	24			24
système tuyauterie		8	1	9
Primavera Niv II	10			10
Formation énergie	10		10	20
Divers (séminaires)	10			10
organisation des chantiers	10			10
Gestion du patrimoine	5	5		10
Certification en PMP	10			10
Management général	10			10
Communication	10			10
Etudes des pompes			15	15
TOTAL	266	115	184	565

Annexe 21

LISTE DES PRESTATAIRES DE FORMATION

Organismes de formation	N° de tel	N° de fax	Email	Adresses	Spécialités enseignées
Ecole Supérieure de Gestion (ESG)	021-28-22-33 021-28-08-84	021-28-42-32	esg.group@hotmail.fr	15, Rue Saint Charles Vieux Kouba-Alger	Gestion Management Ingénierie et Magt. de la Formt. Comptabilité/Finances. Marketing/Commercial Droit des Affaires Informatique/NTIC
Institut supérieur de Gestion et de planification (ISGP)	021-20-58-95 021-20-32-70	021-20-58-81	ISGP 1 @wissal.dz ISGP 2 @wissal.dz	Rue Hadj Messaoud Nour Eddine Bacha (ex:itdo) Bordj El Kiffan	GRH-Comptabilité et Finances- Marketing - Informatique-Audit
Centre National d'Assistance Technologique (CNAT)	021-23-16-90	021 49 65 15/23 16 89 / 23 13 21	uracnat@yahoo.fr	H-Dey	Toutes les spécialités
Institut de développement de l'entreprise et de gestion (IDEG)	021-44-84-26	021-44-07-13 021-44-56-49	ideg.institut@gmail.com	Rue 03, villa N° 18- Les vergers bir - Mourad Rais	Ressources Humaines Finances Management Hygiène et Sécurité Banque

Annexe 22



Annexe 23

LES BATISSEURS

Revue trimestrielle du Groupe COSIDER

n°05 Janvier 2011



Monsieur Fethi ZEROUALI
Président Directeur Général
COSIDER Canalisation



Filiales du Groupe

**COSIDER Canalisation ...
... Société des grands défis**



Carrière Bouzegza



Burj Dubai



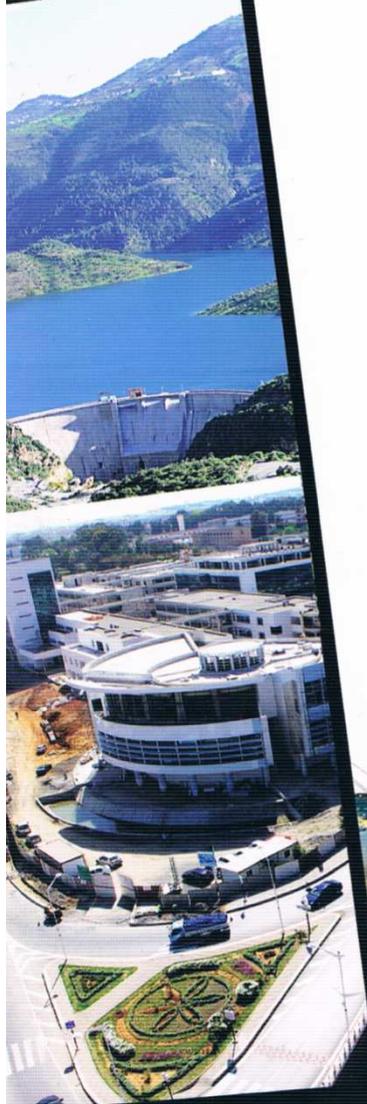
Interview DG
COSIDER Engineering

Annexe 24

N°01 Juin 2012

cosiderNews

Journal interne du Groupe



Le leader du BTPH
La synergie d'un Groupe au service du développement

Annexe 25



Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances	5
Introduction	5
Section 1 : Le cadrage théorique de la gestion des connaissances	6
1. L’approche fondée sur les ressources (RBV)	6
1.1. Aperçu sur la notion de ressources	6
1.1.1. Genèse de la notion de ressource	6
1.1.2. La classification des ressources	7
1.1.2.1. Les ressources tangibles :	7
1.1.2.2. Les ressources intangibles :	7
1.1.3. Les caractéristiques des ressources	8
1.1.3.1 Valeur et rareté :	8
1.1.3.2 Imitabilité imparfaite :	9
1.1.3.3. La non substituabilité :	9
1.2. Présentation de l’approche fondée sur les ressources :	9
1.2.1. La formulation de la théorie par Wernerfelt	10
1.2.2. Les développements de la théorie	10
1.2.3. Les principaux courants de l’approche par les ressources	11
1.2.3.1. Le courant RBV :	12
1.2.3.2. Le courant knowledge-based view :	12
1.2.3.3. Le courant compétence based-view :	12
1.2.3.4. Le courant des capacités dynamiques :	12
1.3. L’approche fondée sur les ressources et la gestion de connaissance	13
2. Le courant du Knowledge-Based View (KBV)	14
2.1. Origines et développement du KBV	14
2.2. L’apprentissage organisationnel comme un des fondements du KBV	16
2.3. Le KBV et les capacités dynamiques	18

Section 02 : La gestion des connaissances	21
1. La connaissance en tant que : donnée, information et compétence.	21
1.1. Définitions des concepts : donné, information, compétence et connaissance	21
1.1.1. La donnée et l'information	21
1.1.2. La Compétence	22
1.1.3. La connaissance	23
1.2. Distinction et articulation entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » :	24
1.2.1 Distinction entre les concepts « donnée, information, compétence » et le concept « connaissance » :	25
1.2.1.1. Donnée et connaissance	25
1.2.1.2. Information et connaissance	25
1.2.1.3. Compétence et connaissance	26
1.2.2. L'articulation entre les concepts, « donnée, information, connaissance et compétence »	26
1.3. Caractéristiques et sources des connaissances	28
1.3.1. Caractéristiques des connaissances	28
1.3.2. Sources des connaissances	29
2. La gestion de la connaissance à travers sa classification et stratégies	29
2.1. Classification des connaissances	29
2.1.1. La connaissance tacite et la connaissance explicite.....	31
2.1.1.1. La connaissance tacite.....	31
2.1.1.2 La connaissance explicite	32
2.1.2. La connaissance individuelle et la connaissance collective.....	32
2.1.2.1 La connaissance individuelle.....	33
2.1.2.2 La connaissance collective	33
2.1.3. Connaissance locale / produit /entreprise	34
2.2. Codification de la connaissance	34
2.2.1 Présentation de la codification de la connaissance.....	34
2.2.2. La connaissance codifiée, toute seule, est insuffisante	35
2.2.3. La codification de la connaissance : une utilité pour l'organisation	35
2.3. Les stratégies du management des connaissances.....	36

2.3.1. La stratégie de personnalisation	36
2.3.2. La stratégie de codification	36
3. Présentation de la gestion des connaissances	38
3.1. Les fonctions de la gestion des connaissances	40
3.1.1. La création ou la production de la connaissance	40
3.1.1.1 La recherche	40
3.1.1.2 Les apprentissages	41
3.1.1.3 Les inventions collectives	41
3.1.2 La capitalisation des connaissances et son processus.	41
3.1.2.1 Les facettes de la capitalisation des connaissances	42
3.1.2.2 Le processus de capitalisation	43
3.1.3. Le transfert de connaissances	44
3.1.4. Les objectifs de la gestion des connaissances	45
3.2. Méthodes de la gestion des connaissances	46
3.2.1. Le baton passing (passage de témoin)	46
3.2.2. Les "practice groups" (communautés de pratique)	47
3.2.3. Les yellow pages (pages jaunes d'une entreprise)	47
3.3. La chaîne de valeur de la gestion des connaissances	47
3.3.1 Acquisition de connaissance	49
3.3.2 Stockage des connaissances	49
3.3.3 Diffusion des connaissances	49
3.3.4 Application des connaissances	50
3.3.5 Création d'un capital organisationnel : collaboration, communautés de pratique et environnements professionnels	50
Section 3 : La gestion des connaissances et l'intelligence économique	51
1. L'intelligence économique et le knowledge management dans le processus de gestion de la connaissance	51
1.1. Intelligence économique et knowledge management	52
1.1.1. Définition et objectifs de l'intelligence économique	52
1.1.2. La mobilisation de l'intelligence organisationnelle	54
1.2. La complémentarité entre knowledge management et intelligence économique	55

1.3. La complémentarité entre knowledge management et la veille stratégique	56
2. Les fondements du la démarche de KM	58
2.1. Stratégie	58
2.1.1 La stratégie et le knowledge management	59
2.1.2 Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise	59
2.1.2.1 Stratégie de gestion de connaissances	59
2.1.2.2 Application du KM	60
2.1.2.3 Résultats de l'activité	60
2.2. La culture d'entreprise	60
2.2.1 Les composantes de la culture d'entreprise.....	61
2.2.1.1 L'histoire	61
2.2.1.2 Les valeurs	61
2.2.1.3 Les rites	61
2.2.1.4 Les mythes	61
2.2.1.5 Les symboles	61
2.2.1.6 Les réseaux culturels	61
2.2.2 La culture et le knowledge management	62
2.2.2.1 Rôle et responsabilité	62
2.2.2.2 Incitation et reconnaissance	62
2.2.2.3 Temps et espace pour la collaboration	62
2.3 Les individus	62
2.4 L'organisation	63
2.4.1 Engagement mutuel	63
2.4.2 Entreprise commune	63
2.4.3 Répertoire partagé.....	63
2.5 La technologie	64
Conclusion	65
Chapitre II : Le knowledge management	66
Introduction	66
Section 1 : Introduction au Knowledge management	67

1. Genèse et avènement du Knowledge management	67
1.1. Origine	67
1.1.1. De l'ère industrielle à l'ère tertiaire	67
1.1.2. La connaissance comme ressource importante à mobiliser dans l'entreprise	68
1.2. Contexte d'émergence du knowledge management	68
1.2.1 Facteurs organisationnels	68
1.2.1.1. La mobilité	68
1.2.1.2. Les transformations du travail	69
1.2.1.3. L'évolution des valeurs et des demandes	69
1.2.1.4. La qualité	69
1.2.2 Facteurs environnementaux	70
1.2.2.1. La mondialisation	70
1.2.2.2. La démographie	70
1.2.2.3. Les technologies de l'information et de la communication	70
1.3. Les phases d'évolution de la notion KM	71
1.3.1. Phase 1 : amorçage de la notion de KM	72
1.3.2. Phase2 : De la gestion de l'information à celle de la connaissance	72
1.3.3. Phase3 : l'ère des définitions et des débats sur le KM	74
2. Vers une définition du knowledge management	74
2.1. Le knowledge management et la connaissance	75
2.1.1. La connaissance caractère évolutif du knowledge management	75
2.1.2. Le savoir est le caractère figé du « knowledge »	76
2.1.3. Le savoir-faire comme l'expérience du knowledge	76
2.2. Définitions du KM	77
2.2.1. Définition utilitaire	77
2.2.2. Définition opérationnelle	78
2.2.3. Définition fonctionnelle	78
2.2.4. Définition économique	78
3. La démarche du knowledge management	79
3.1. Les objectifs de knowledge management	79
3.1.1. Les approches du KM.	80

3.1.1.1. L'approche de capitalisation	80
3.1.1.2. L'approche de collaboration	80
3.1.2. La gestion des compétences	80
3.1.3. Les domaines d'application	81
3.2. Les enjeux du Knowledge Management	81
3.2.1. La dimension tacite des savoirs	82
3.2.1.1. Socialisation : tacite vers tacite	83
3.2.1.2. Externalisation : tacite vers explicite	83
3.2.1.3. Internalisation : explicite vers tacite	83
3.2.1.4. Combinaison : explicite vers explicite.	83
3.2.2. Les avantages d'une démarche de Knowledge Management	84
3.2.2.1. Optimisation de la production / Augmentation de la productivité	84
3.2.2.2. Aide à la décision	84
3.3. Le processus du KM	85
3.3.1. Les étapes principales de processus KM	85
3.3.2. Les fondations KM	86
Section 2 : Les outils de knowledge management.....	88
1. Les différents outils de knowledge management	88
1.1. Présentation des outils collaboratifs	88
1.2. Typologie de l'offre	89
1.3. Choix d'outils	94
1.3.1. Identifier et comprendre les besoins fonctionnels réels	94
1.3.2. Aller au-delà du discours marketing	94
1.3.3. Comprendre la philosophie des outils.....	95
2. Outils de KM selon les étapes du processus	95
2.1.L'étape de prise de contact et d'échange des idées.	95
2.1.1. Visibilité de la communauté au sein de l'organisation	95
2.1.2. Visibilité de la communauté pour ses membres	96
2.1.3. Visibilité de chaque membre de la communauté.....	96
2.1.4. Rencontres virtuelles	97
2.1.5. Manager l'activité de la communauté	97

2.1.6. Gestion d'événements réguliers	97
2.1.7. Echanger les idées et les informations	97
2.1.8. Mettre en œuvre et manager l'activité du groupe	99
2.2. Veiller et accéder aux sources externes	99
2.2.1. Le dynamic posting	99
2.2.2. Profiling ou push personnalisé	99
2.3. Produire et gérer la documentation interne	99
2.4. Transférer la connaissance	100
2.5. Cartographier l'expertise.....	100
3. Outils de KM : une classification selon le type de connaissances.	101
3.1. Les outils de gestion de connaissances explicites	101
3.2. Les supports de diffusion de connaissances tacites	102
Section 3 : Le knowledge management au service d'un projet	103
1. Présentation d'un projet KM	103
1.1 Les principes de pilotage d'un projet KM	104
1.2 Les facteurs de réussite d'un projet KM.....	105
1.3 Les facteurs d'échec d'un projet KM	106
2. Application des principes de KM à la gestion des projets	107
2.1. Les différentes phases d'un projet KM.....	107
2.1.1. Le schéma général d'un projet KM	108
2.1.2. La préparation	108
2.1.3. Le diagnostic	110
2.1.4. Le développement	111
2.1.5. L'implémentation	112
2.1.5.1. La prise en compte des résultats du diagnostic et des compétences nécessaires à l'implémentation	112
2.1.5.2. La préparation d'un plan de communication interne	112
2.1.5.3. La définition des fonctions et des responsabilités personnelles et de groupe	113
2.1.6. L'évaluation et la pérennisation	116
2.2. Les acteurs du projet KM (les knowledge workers)	117
2.2.1. Le Chief Knowledge Officer (CKO) comme conducteur de changement	117

2.2.2. Le Knowledge Manager	119
2.2.3. L'intermédiaire ou broker	120
2.2.4. L'expert	120
2.3. Les erreurs à éviter.....	120
Conclusion	122
Chapitre III : La proposition de mise en place d'un projet KM au sein de Cosider canalisations.....	123
Introduction	123
Section 1 : Présentation de l'entreprise Cosider	124
1 Caractéristiques générales du groupe Cosider	124
1.1 Historique du groupe Cosider	124
1.2 Les objectifs méthodologiques	124
1.1.1Création du groupe Cosider.....	124
1.1.2 Développements du groupe Cosider	125
1.1.3 Réalisation du groupe Cosider	126
1.2 Performance du groupe Cosider : chiffres clés.....	127
1.2.1 La performance financière.....	127
1.2.2 Le capital humain : facteur clé de réussite	127
1.3 Les différentes filiales de Cosider groupe	128
1.3.1. Cosider travaux publics	128
1.3.2. Cosider canalisations	129
1.3.3. Cosider construction	129
1.3.4. Cosider ouvrages d'ART.....	129
1.3.5. Cosider carrières	129
1.3.6. Cosider ALREM	130
1.3.7. Cosider promotion	130
1.3.8 Cosider Engineering.....	131
2 Cosider canalisations	132
2.1 Caractéristiques de Cosider canalisations	132

2.1.1 Mission principales de Cosider canalisations.....	132
2.1.2 Indicateurs de performance de Cosider Canalisations.....	132
2.1.2.1 Chiffre d'affaires.....	133
2.1.2.2 Quelques agrégats relatifs à la rentabilité	133
2.1.2.3 Niveau d'équipement de l'activité canalisation	134
2.1.2.4 Implantation régionale	134
2.2 Organisation générale de Cosider canalisations.....	134
2.2.1 Activités de Cosider canalisations	135
2.2.2 Organigramme de Cosider canalisations.....	135
2.2.2.1 Direction des ressources humaines (DRH)	136
2.2.2.2 Direction matériel et logistiques (DLM)	136
2.3 Cosider canalisations dans son environnement	137
2.3. 1 Le personnel de l'entreprise	137
2.3. 2 Les projets réalisés par l'entreprise	139
Section 02 : La gestion des connaissances au sein de Cosider groupe	141
1 Présentation de la méthodologie de recherche.....	141
1.1 La démarche méthodologique de notre recherche	141
1.2 Les techniques de recueil et de collecte d'information	142
1.2.1 L'analyse documentaire propre à l'entreprise	142
1.2.2 Les entretiens.....	143
2 La formation au sein de Cosider groupe.....	144
2.1. Le système GRH de Cosider groupe centré sur l'approche par les compétences	144
2.2 Formation et apprentissage au sein du groupe	147
2.2.1 Le tableau de formation	147
2.2.2 Bilan de l'apprentissage.....	148
3. Le plan de formation au sein de Cosider	149
3.1 Les types de formation appliquée au sein de Cosider canalisations.....	149
3.1.1 La formation interne	149
3.1.2 La formation externe	149
3.2. Contenu et programme des formations	150

3.2.1. La formation en management	151
3.2.2. La formation en stratégie	151
3.2.3. La formation en Management des projets	152
3.2.4. La formation en Marketing	152
3.2.5. La formation en comptabilité	153
3.2.6. La formation en contrôle de gestion	153
3.2.7. La formation en ressources humaines	154
3.2.8. La formation en Droit des affaires	154
3.3 Procédure de formation au sein de Cosider canalisations	154
3.3.1 Les prérequis à la formation.....	155
3.3.2 Elaboration d'un projet de plan de formation	155
3.3.3 La mise en œuvre.....	155
3.3.4 L'évaluation de la formation	156
4. Etat des lieux des connaissances au sein de l'entreprise Cosider canalisations	158
4.1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à Cosider canalisation	158
4.2 Les différents efforts de formation au sein de Cosider canalisations	159
4.2.1 Efforts de formation en termes d'effectifs formés	159
4.2.2 Efforts de formation en termes de catégories socioprofessionnel	160
4.2.3 Effort de formation en termes de coût (effort financier).....	162
4.2 La perte des connaissances au sein de l'entreprise Cosider canalisations.....	162
4.2.1 Les départs en retraite au sein de l'entreprise Cosider canalisations	163
4.2.2 Les actions de remplacement et de formation de nouveaux recrues	165
Section 03 : La proposition d'une démarche KM au sein de l'entreprise Cosider groupe	166
1 La perspective d'un projet KM au sein du groupe Cosider	166
1.1 Les origines pour une perspective du KM au sein de l'entreprise Cosider	166
1.1.1 Cosider groupe et le problème de gestion de connaissances	166
1.1.2 Cosider et le problème de perte de connaissances.....	167
1.2 Le contexte du knowledge management au sein de l'entreprise Cosider	167
1.3 Les prémisses pour un projet KM au sein du groupe Cosider	168
1.3.1 Les centres de formation et développement de connaissances	168

1.3.2 Le projet de centre d'excellence de Cosider groupe avec le ministère	169
2 Les conditions de mise en place de la démarche KM au sein du groupe Cosider.	171
2.1 La stratégie et l'organisation	171
2.2 La culture comme vecteur du KM.	171
2.3 Les outils KM de l'entreprise Cosider et sa filiale Cosider canalisations	172
3. Analyse de la filiale canalisations de Cosider groupe via une démarche KM	173
3.1 Les forces et faiblesses de l'entreprise Cosider canalisations.....	173
3.2. Les insuffisances détectées pour l'adoption du KM au sein de la filiale.....	174
3.2.1. Le manque d'effectifs	174
3.2.2. Le manque de formateurs étrangers	174
3.2.3. La capitalisation des connaissances d'une manière informelle	174
3.2.4. Le manque de partage des connaissances	175
4. La démarche proposée pour la réalisation d'un projet KM au sein de l'entreprise Cosider	175
4.1 Le schéma global de la proposition du projet KM au sein de Cosider	175
4.2 Le schéma opérationnel de la proposition du projet KM au sein de Cosider	176
4.2.1 L'analyse stratégique	178
4.2.2 L'analyse métier	178
4.2.3 L'alignement stratégique des connaissances.....	178
4.2.4 La capitalisation des connaissances	178
4.2.5 De l'Ingénierie des connaissances à l'Ingénierie pédagogique.....	179
4.2.6 Un serveur de connaissances.	179
4.3. Les perspectives proposées à l'entreprise Cosider groupe et sa filiale Cosider canalisations	179
4.3.1. Intégration des systèmes de motivation	179
4.3.2. Détermination des informations et des connaissances à capitaliser	179
4.3.3. Choix technologique	180
4.3.4. Sensibilisation des responsables.....	180
Conclusion	181

Conclusion générale	182
Bibliographie	186
Liste des figures	191
Liste des tableaux	192
Annexes	194
Table des matières	225

Résumé

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

L'objet de notre travail de faire le point sur la possibilité et la nécessité d'une adoption de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique algérienne; en effet, notre enquête a été menée auprès de l'entreprise Cosider groupe et Cosider canalisations. Notre recherche sur le terrain de cette entreprise nous a permis de comprendre leur besoin de gestion des savoirs et des connaissances, autrement dit de détecter les facteurs qui sont à l'origine d'une nécessité d'une mise en place d'un projet knowledge management.

Mots clés : Knowledge management, transfert des connaissances, gestion des connaissances.

المخلص

إدارة المعرفة هي أحد الأصول للشركة، الأمر الذي جعلها الشغل الشاغل لمعظم القادة. اعتماد نهج إدارة المعرفة ضروري لبرز أي مؤسسة تسهر على الحفاظ على تراثها و مكتسباتها المعرفية والواقع أن اعتماده كنظام ردا على المشاكل التشغيلية الناتجة عن فقدان المعرفة و الخبرة.

والغرض من عملنا لاستعراض إمكانية وضرورة اعتماد نهج إدارة المعرفة في الشركة العامة الجزائرية. في الواقع، تم إجراء استطلاع الرأي على مستوى شركة كوسيدار المجموعة و كوسيدار أنابيب. وقد سمح البحث الميداني لدينا في هذه الشركة أن نفهم حاجتهم إلى المعرفة وإدارة المعرفة، أي للكشف عن العوامل التي تقود حاجة إنشاء مشروع إدارة المعرفة.

كلمات المفتاح : إدارة المعرفة ، نقل المعرفة ، إدارة المعرفة.