

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



# *Mémoire de fin de cycle*

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

**Option : Management Stratégique**

## *Thème*

**La contribution du knowledge management  
dans la performance de l'entreprise.**

**Cas : Algérie Télécom**

**Présenté par :**

**FOUCHAL Thilleli**

**Encadré par :**

**Mme KISSOUM .SI SALAH Karima**

**Devant les membres du jury :**

**Présidente : Mme MATMAR Dalila Professeur.à UMMTO.**

**Examinatrice : SI MANSOUR Farida M.A.A à UMMTO.**

**Rapporteur : Mme SI SALAH Karima M.A.A.à UMMTO.**



**Promotion 2017/2018**



# Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne, à cet effet je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de pré ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Tout d'abord je tiens à remercier Mme SI SALAH Karima 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 remercier vivement Mr OUALI Larbi chef de service et maintenance au niveau du département d'informatique au sein de la direction générale d'Algérie télécom pour sa disponibilité, sa confiance qu'il m'a accordée durant toute cette période et pour les conseils avisés qu'il a formulés tout au long de ce travail. Je tiens aussi à remercier les responsables et dirigeants ainsi que tout le personnel de l'entreprise qui ont acceptés de répondre à mes questions et de me permettre d'accéder au moins à une minorité de leur documentation.

Je ne peux terminer ces quelques lignes sans remercier tous mes proches pour leur soutien et leurs encouragements, en particulier ma mère, mon père, ma sœur, mes frères ainsi que mes très chers grands parents maternelles, qui ont chacun à leur manière manifesté leur intérêt pour ce travail.

Je remercie également tous mes amis ainsi que tous mes camarades et mes enseignants de la spatialité « management stratégique ».

# *Dédicaces*

*Bien à vous mes chers parents, je dédie ce  
modeste travail avec mon dévouement et la  
volonté de suivre le chemin que vous m'avez  
tracé. Vous étiez pour moi l'ange gardien qui a  
guidé mes pas jusqu'au là.*

# Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>KM</b>	Knowledge Management
<b>GC</b>	Gestion des Connaissances
<b>BDD</b>	Banque de Donnée
<b>SECI</b>	Processus Socialisation, Externalisation, Combinaison, et Internalisation
<b>SI</b>	Système d'information
<b>OST</b>	Organisation Scientifique du Travail
<b>ISO</b>	International Standards Organisation
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la Communication
<b>NTIC</b>	Nouvelles Technologies de L'information et de la Communication
<b>US</b>	Unité de Source
<b>UR</b>	Unité de Recherche
<b>GED</b>	Gestion Electronique des Documents
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>PGI</b>	Progiciel de Gestion Intégré
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>FR</b>	Fond de Roulement
<b>BFR</b>	Besoin de Fond de Roulement
<b>TN</b>	Trésorerie Nette
<b>ROE</b>	Return On Equity
<b>ROA</b>	Return On Assets
<b>ROI</b>	Return On Investment
<b>SAV</b>	Service Après-Vente
<b>TRS</b>	Taux de Rendement Synthétique
<b>MAGIC</b>	Measuring and Accountin Intellectual Capital
<b>SGC</b>	Système de la Gestion des Connaissances
<b>SPA</b>	Societe par Action
<b>AT</b>	Algerie Telecom
<b>ATM</b>	Algerie Telecom Mobile
<b>ATS</b>	Alagerie Telecom Satellite
<b>KMS</b>	Kiosques Multi Services
<b>ACTEL</b>	Agences Commerciales Des télécommunications
<b>NGN</b>	Réseau Nouvelle Génération
<b>BTS</b>	Stations de Base Radio
<b>DSI</b>	Division des Systèmes d'Information
<b>SWOT</b>	Strengths Opportunités Weaknesses Threats

# SOMMAIRE

---

Introduction générale : .....	08
Chapitre 01 : Présentation théorique du knowledge management .....	13
Introduction .....	13
Section 1 : Boite à outil pour le knowledge management .....	13
Section 2 : Genèse et avènement du knowledge management.....	23
Section3 : La démarche Knowledge management .....	30
Conclusion.....	48
Chapitre 02 : La performance dans l'entreprise et l'influence du knowledge management.....	50
Introduction .....	50
Section 01 : Cadre théorique du concept de la performance .....	50
Section 02 : Mesurer la performance de l'entreprise.....	62
Section 03 : Impact du knowledge management sur la performance de l'entreprise.....	70
Conclusion .....	76
Chapitre 3 : La place du knowledge management dans l'entreprise d'Algérie télécom ..	78
Introduction .....	78
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....	78
Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête .....	89
Section 03 : Interprétation des résultats .....	90
Conclusion.....	110

# SOMMAIRE

---

Le monde de l'entreprise évolue progressivement vers des environnements de plus en plus instables. Cette évolution entraîne l'exacerbation de la concurrence et la course à la rentabilité et à l'innovation. Pour répondre aux besoins des clients, l'entreprise est soumise à de nouvelles exigences de compétitivité qui la contraignent à y adapter ses processus, ses procédures et ses compétences.

Ces évolutions contraignent l'entreprise à être plus performante que par le passé, à mutualiser et capitaliser les expériences pour ne pas réinventer la roue lors de chaque nouveau projet. Or, les risques de redondance et d'actions répétitives sont extrêmement élevés, notamment dans les grands groupes, et le haut niveau de performance qu'ils doivent atteindre passe essentiellement par une plus grande relativité. Le temps est toujours un facteur-clé dans le processus de décision.

Ainsi, un programme de knowledge management efficace permettra à l'entreprise de réutiliser tout ou partie d'une expérience similaire et ainsi de gagner beaucoup de temps par rapport à d'autres qui doivent inventer la solution. En d'autres termes, le knowledge management permet d'avoir une longueur d'avance et de réduire les coûts en accélérant les travaux, pour gagner en expérience et en compétences et empêcher de commettre deux fois les mêmes erreurs.<sup>1</sup>

La « *gestion des connaissances* » ou « *Knowledge Management* » est une tentative de relier les visions classiques des métiers de base avec de nouvelles exigences. Elle tente de faire fonctionner les connaissances qui sont les ressources essentielles de la production de biens et de services et celles qui sont issues de l'environnement économique et concurrentiel. La cohérence s'organise autour du patrimoine de connaissances de l'organisation auquel tous les processus clés doivent contribuer, et à travers lequel ils coopèrent.

Confrontée à l'intensification de la concurrence, l'organisation voit dans la gestion des connaissances un moyen de gérer au mieux son capital intellectuel et de lui donner un avantage compétitif important. Permettant d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoir-faire de l'entreprise, la gestion des connaissances est susceptible d'être utilisée à tous ses niveaux. La connaissance est devenue à la fois un support et un facteur important du processus de changement organisationnel (*renouvellement des pratiques managériales*).

---

<sup>1</sup> Alphonse Carlier « *Intelligence économique et knowledge management* », Lavoisier 2012 ; p180.

### ▪ **Objet de la recherche**

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* »<sup>2</sup>.

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs quels que soient leurs domaines d'actions. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à se pencher sur la question de la performance, essayant de la définir, cherchant les différentes conceptualisations de cette notion, se penchant sur les méthodes d'évaluation de cette performance, et sur les facteurs qui l'induisent ou qui l'inhibent.

Les recherches concernant la performance de l'entreprise sont nombreuses, ce qui démontre leur intérêt croissant pour ce concept. Bien que la performance ait pu faire l'objet de nombreuses études, les travaux ont plus conduit à des questionnements qu'à des réponses, plus particulièrement, en ce qui concerne la définition du concept. Ainsi, de nombreux auteurs ont tenté de donner leur propre définition selon leur vécu. Mais les dires des uns sont infirmés par ceux des autres. Aujourd'hui encore, nous sommes confrontés à de longues discussions pour tenter de définir de manière plus correcte le concept de « *performance* ».

La performance de l'entreprise bien qu'étant un thème assez ancien en gestion, reste tout de même un concept assez mal défini et mesurable et qui a évolué au fur du temps. Si au niveau de l'entreprise, on a le plus souvent considéré que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis, historiquement ce concept a longtemps été mesuré uniquement grâce à des indicateurs financiers (*retour sur investissement, chiffre d'affaires, résultat...*).

Le but étant de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse de ses actionnaires. S'il est évident que la notion de performance de l'entreprise est liée au gain que celle-ci réalise (*une entreprise qui ne gagne que de l'argent est bien pauvre ; Henri Ford*), et s'il suffisait à l'époque d'Henri Ford de produire pour vendre, les données ont bien changé depuis.

---

<sup>2</sup> Yvon PESQUEUX, « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004, P 29.

### ▪ Problématique

Le knowledge management 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* ». <sup>3</sup>

A cet égard, la valorisation des connaissances, du savoir et du savoir-faire reste au centre des préoccupations des entreprises. Cela apparaît dans leurs adoptions, pour beaucoup d'entreprises ayant pris conscience de l'importance de ce dispositif, 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 de certaines entreprises. D'ailleurs, rares sont les entreprises qui en adoptent. Par notre recherche, nous souhaitons comprendre la démarche KM et son impact sur l'entreprise de manière générale et son éventuelle intégration par l'entreprise algérienne de manière particulière. Nous avons à cet effet, mené une étude au niveau d'une entreprise algérienne « Algérie télécom » et nous avons posé la problématique suivante :

---

<sup>3</sup>Laurent 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.

Quelle est la contribution du knowledge management dans la performance d'une entreprise de manière générale ? Et quelle est sa place au sein d'Algérie télécom ?

### ▪ **Objectif de recherche**

La connaissance commence à avoir sa place dans la culture algérienne. En effet, l'intérêt de notre recherche semble être double. D'une part, nous visons à lever l'ambiguïté sur ce thème en offrant une illustration d'un sujet d'actualité important qui est encore voilé chez beaucoup de praticiens. D'autre part, cette étude permettrait 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 la mise en place d'une démarche KM qui leur convienne.

A travers l'enquête nous comptons mener auprès d'Algérie Télécom, nos objectifs sont :

- Vérifier l'existence de la démarche KM au sein d'AT ;
- Comprendre la faisabilité de l'adoption d'une démarche KM au sein de l'entreprise ;
- Comprendre la manière dont la gestion des connaissances est perçue dans l'entreprise et quels types de pratiques en matière de knowledge management sont menés ;
- Savoir la place de la gestion des connaissances dans cette entreprise.

### ▪ **Structure de travail**

Pour pouvoir répondre à notre problématique, la confirmer ou l'infirmier, nous avons opté pour une enquête qualitative précédée d'une démarche théorique. Ainsi, nous avons structuré notre travail de la manière suivante :

Dans le premier chapitre, nous allons essayer de cadrer notre problématique en présentant le knowledge management à travers ses fonctions, outils, ses enjeux, ainsi que sa démarche. Puis le deuxième chapitre sera dédié à l'étude de la performance globale de l'entreprise en mettant en évidence sa typologie, ses approches et ses indicateurs. Dans le troisième chapitre, nous montrerons la place de la gestion des connaissances au sein de l'entreprise Algérie télécom à travers la vérification de quelques déterminants.

**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.

Le présent chapitre a pour objet de présenter les éléments théoriques qui sous-tendent la démarche du knowledge management ; il est subdivisé en trois sections consacrées aux définitions des concepts de base pour le KM, ses outils, ses fonctions, ses enjeux et ses objectifs, ainsi que la démarche KM.

**Section 01 : Boite à outils pour le knowledge management**

Selon Duzert<sup>1</sup>, l'ambition du KM est de favoriser une exploitation maximale du capital immatériel dans l'objectif de créer ou de renforcer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise. Il est alors nécessaire de donner un support à la connaissance comme les systèmes d'informations ont su le faire pour les informations. La promesse (*et les limites*) du KM réside de fait dans sa capacité à traiter de la différence entre informations et connaissances.

Mais comprendre le management de la connaissance nécessite de savoir avant tout définir la notion de connaissance en commençant par la positionner par rapport à un ensemble de notions voisines : donnée, information, compétence. M. Ferrary et Y. Pesqueux écrivent que le management de la connaissance se construit sur une gradation qui s'établit entre quatre notions contiguës : la donnée, l'information, la compétence et la connaissance. Nous reprendrons donc cette gradation pour aborder la question du management de la connaissance.

**1.1. Gestion des connaissances : De la donnée à la connaissance**

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, compétence et connaissance.

**1.1.1. La donnée**

Une donnée est un fait discret <sup>2</sup>(prax 2003), brut. Elle représente des observations ou des faits hors contexte qui sont, donc, pas directement significatifs. Elle est objective et de

---

<sup>1</sup>Duzert A., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris, 2003, p 180-182.

<sup>2</sup> Jean-Yves PRAX, « *Le manuel de knowledge management* », édition DUNOD, Paris, 2003, p60.

nature quantitative ou qualitative. Elle peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée, et les données peuvent être extraites pour des informations utiles.

Jean-Yves PRAX(2003) 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 BEYOU<sup>3</sup> « *la donnée est un élément de base d'information symbolique ; la donnée n'a pas de sens en soi, il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un renseignement* ».

Par ailleurs, les données sont par exemple les bilans de sociétés, les rapports d'études, les articles de magazines, les banques de données (BDD), des enregistrements dans l'entreprise, les données de Google, de Bing ... , mais aussi des revues de presses, les données sur internet ou les données internes dans l'entreprise qui seront éventuellement indexées.

### 1.1.2 L'information

Selon Sveiby (2000)<sup>4</sup>, les connaissances peuvent être transférées de deux manières différentes : par l'information ou par l'expérience (*la pratique*). Nous reviendrons par la suite sur la définition de la connaissance, mais avant cela, il est important d'explicitier la notion d'information, souvent confondue à tort avec celle de connaissance.

L'information est une donnée ou un ensemble de données mises en relation afin de construire un message qui fasse sens. On peut dire que l'information est en partie subjective (*celles détenues par les collaborateurs*) car elle est construite à partir d'une intention. L'information possède un émetteur et un récepteur mais aussi un média dont la nature est loin d'être neutre. Il existe alors un processus de sélection qui va choisir le sens de l'information parmi les bruits qui l'entourent. Ainsi, l'information est porteuse d'un sens particulier et construite à partir d'un ensemble de données replacées dans un contexte. Le concept d'information a entraîné des développements importants dans le domaine des systèmes d'information et de leur performance.

Par simple définition, l'information correspond à une donnée définie à laquelle l'émetteur et le destinataire donnent une interprétation. Il n'existe pas d'information absolue.

---

<sup>3</sup> Claire BEYOU, « *Manager les connaissances* », éd LIAISON, Paris, 2003, p.28.

<sup>4</sup> K. E. Sveiby, *Op. cit.*, p 81-85.

L'information est : « *un ensemble d'actes qui a pour objet de faire la preuve d'une infraction et d'en connaître les autres* ». <sup>5</sup>

Pour Joël de Rosney : « *dans son sens le plus courant, une information est un fait nouveau, un renseignement ou une connaissance résultant d'une observation* ». <sup>6</sup>

Jean-Louis Nicolet et Jean Cellier « *une information constitue une représentation à un instant donné de notre environnement* ». <sup>7</sup>

En outre, l'information peut être définie comme ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement (Mayère, 1995). C'est un moyen de réduire l'incertitude. Elle résulte d'un traitement rationnel grâce à une organisation humaine et technique (Boersma et Stegwee, 1996). Elle est nécessaire pour l'action et doit être maîtrisée pour être source de valeur ajoutée. Dans ce sens, elle est considérée comme le support des connaissances.

Une information est une donnée à laquelle un individu attribue une signification. La connaissance quant à elle, nécessite à la fois l'articulation d'un ensemble d'informations et leur appropriation ainsi que leur incorporation par la personne.

### **1.1.3 La compétence**

La notion de compétence est analysée à travers deux perspectives : la perspective de la formulation en gestion des ressources humaines et la perspective stratégique. Une organisation dont le capital informationnel est fondée sur les compétences et une organisation qui met en avant ces deux perspectives. La notion de compétences est souvent confondue avec celle de connaissance, mais nous montrerons ici que ces deux notions sont différentes.

L'on parle de nos jours de « *compétence* » là où il s'agissait autrefois de « *qualification* ». Selon Prax (2000), la compétence se définit comme « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type situation donnée* » <sup>8</sup>. Pour lui, la compétence est donc fortement ancrée dans l'action. Pour la différencier de la connaissance, Mounoud et Duzert reprennent la phrase de Sveiby (2000) : « *La compétence est souvent considérée comme la connaissance en action* ». <sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « *Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI* », p18.

<sup>6</sup> *Idem*.

<sup>7</sup> *Idem*.

<sup>8</sup> Prax J.-Y., « *Le guide du knowledge management* », Dunod, Paris, 2000.

<sup>9</sup> K. E. Sveiby, *Op. cit.* pp. 63-78.

Reprenons la définition de G. de Terssac (1995) qui considère la compétence comme «une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus ». <sup>10</sup>

Selon Ledru M. & Michel S. (1991) la compétence est définie comme : « la capacité à résoudre un problème (à réaliser une activité) dans un contexte professionnel donné, de façon à répondre aux exigences de l'organisation ». <sup>11</sup>

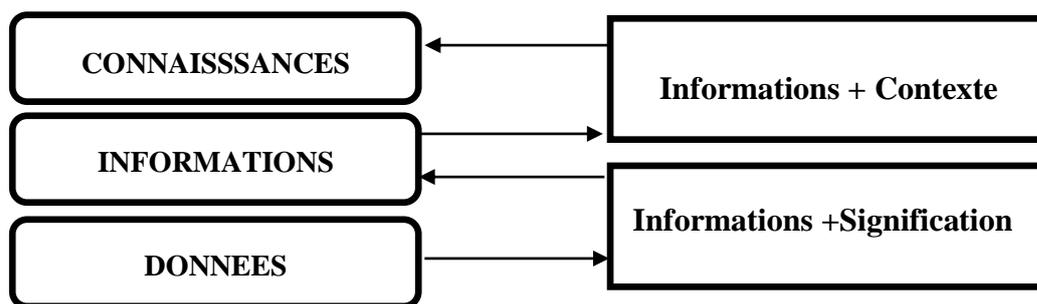
**1.1.4 La connaissance**

Il est difficile de parler de Knowledge Management sans définir ce qu'est la « connaissance ». Or cette notion répond à un concept complexe, qui ne saurait se suffire d'une formule définitive. La connaissance est fondée sur une information assimilée et utilisée afin de parvenir à une action ou à une décision. Les connaissances sont des informations qui se trouvent dans la mémoire des personnes. La valeur des connaissances est élevée puisqu'elles permettent la prise de décision. La connaissance permet la généralisation des problèmes, alors que l'information ne permet de prendre que des décisions particulières.

Albert Einstein <sup>12</sup> disait qu'une connaissance est une information validée par l'expérience. En effet la connaissance est de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. Derrière le concept, la connaissance peut désigner : « l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude... ». <sup>13</sup>

La figure suivante illustre la définition de J.L Ermine pour la connaissance.

**Figure N°01 : Définition de la connaissance par Ermine**



Source : Hervé BONNEFOY, « la gestion de la connaissance métier ».

<sup>10</sup> G. de Terssac, Savoirs, « compétences et travail, Octarès, Toulouse », 1995, pp. 223-247.

<sup>11</sup> Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI », p22.

<sup>12</sup> Virgile LUNGU, « Knowledge management en entreprise, La gestion des connaissances au service de la performance », GERESO édition 2013, p 47-48.

<sup>13</sup> Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, « Systèmes d'information et management des organisations », 6ème édition, p223.

Il n'y a pas de consensus sur la définition de la connaissance. Selon Sveiby (2000), la définition de ce mot dépend du contexte dans lequel il est utilisé. D'après le dictionnaire Larousse de la Langue Française, le terme « *connaissance* » est défini comme une activité intellectuelle de celui qui vise à avoir la compétence de quelque chose, qui étudie afin d'acquérir la pratique.

Par extension, on appelle aussi « *connaissance* » tout ce qui est tenu pour su ou connu par un individu ou une société donnée. Les connaissances, leur nature et leur variété, la façon dont elles sont acquises, leur processus d'acquisition, leur valeur et leur rôle dans les sociétés humaines, sont étudiés par une diversité de disciplines, notamment la philosophie, l'épistémologie, la psychologie, les sciences cognitives, l'anthropologie, la sociologie ...

Aussi, La connaissance peut être définie comme l'ensemble des croyances détenues sur des relations causales entre différents phénomènes (Sanchez, Heene et Thomas, 1996). Elle se construit à partir de l'information, de l'expérience passée, de la culture et de l'esprit humain (Bender et Fish, 2000 ; Davenport et Prusak, 1998).

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 :

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

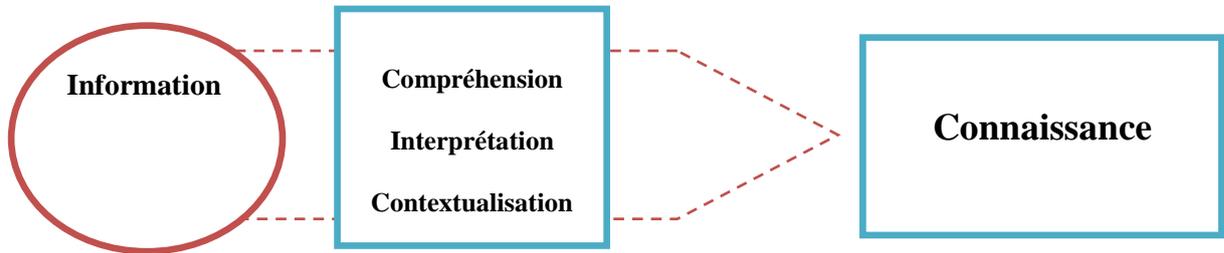
La connaissance est à la fois mémoire et processus de construction d'une représentation, d'où la distinction entre la connaissance comme stock et comme flux. Par ailleurs, il existe une traditionnelle dichotomie de la connaissance, selon sa forme (*tacite ou explicite*) et selon sa dimension ontologique (*individuelle ou collective*) (Nonaka et Takeuchi, 1995). Elle est désormais « *l'ingrédient essentiel de la création de valeur* » et se place au cœur de la stratégie des organisations.

#### **1.1.5. Relation entre les concepts : donnée, information, compétence et connaissance**

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

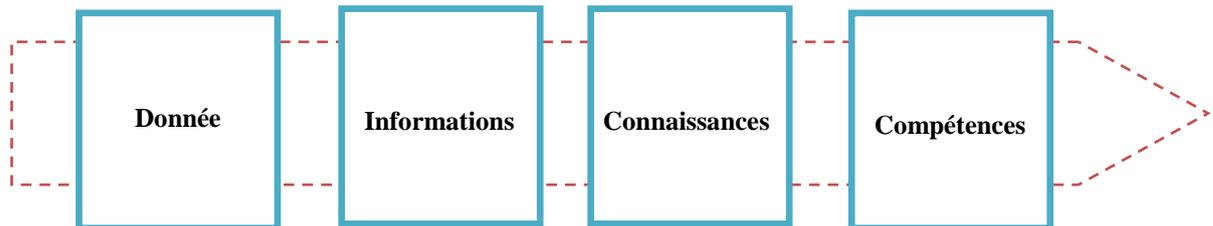
**Figure N°02 : De l'information à la connaissance**



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

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

**Figure N° 03 : L'articulation sous forme d'une chaîne**



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

## **1.2. 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.

### **1.2.1. Caractéristiques des connaissances**

Afin de transformer l'information en connaissance, une entreprise doit consacrer des ressources pour définir des modèles, des règles et des contextes dans lesquels opère la connaissance. La connaissance est un attribut à la fois individuel et collectif de l'entreprise. C'est un événement cognitif, voire physiologique, qui se produit dans le cerveau d'un individu.

La connaissance est aussi conservée dans les bibliothèques et les dossiers, partagés dans les conférences et stockée par les entreprises sous la forme de processus et de savoir-faire des collaborateurs. On appelle « *connaissance tacite* » la connaissance non documentée, à l'inverse de la connaissance documentée dite « *connaissance explicite* ». Nous reviendrons sur la typologie de la connaissance par la suite mais avant tout, il est essentiel de montrer ses caractéristiques.

Selon Ferrary et Pesqueux (2006) la connaissance est à la fois cumulative et transférable. K.Arrow<sup>14</sup> 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.

Par ailleurs, la connaissance est un type d'actif organisationnel différent des actifs immobiliers et financiers par exemple. Elle est un phénomène complexe et il existe de nombreux aspects du processus de gestion des connaissances. Un savoir-faire qui rend l'organisation efficace et rentable, et que les autres entreprises ne sont pas en mesure d'imiter, et une source fondamentale de profit et d'avantage que les concurrents ne peuvent acheter facilement sur le marché.<sup>15</sup>

### **1.2.2. Sources de connaissances**

La connaissance peut être collectée de plusieurs sources<sup>16</sup>. 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 :

- **Documentaire** : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web ;

---

<sup>14</sup> Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « *Management de la connaissance* », édition ECONOMICA, Paris, 2006, p27.

<sup>15</sup> Kenneth Laudon et Jean Laudon, « *Management et systèmes d'informations* » 13<sup>ème</sup>, édition, p445.

<sup>16</sup> LACHACHI Abdelheq, « *la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale* », thèse de magister, Ecole doctorale management des hommes et gouvernance des entreprises de Tlemcen, Algérie, 2010- 2011, P 17.

- **Non documenté** : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain.exp : faits vécus, leçons tirées...

### 1.3. Types et 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. Nous ne citerons que les plus courantes.

#### 1.3.1. La connaissance selon la dimension épistémologique

La distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite a été introduite par Polanyi (1966), qui affirme : « *Nous savons plus que ce que nous pouvons dire.* » Cette distinction reprise par de nombreux auteurs, en particulier Nonaka (1994), concerne la nature plus au moins communicable de la connaissance.

##### 1.3.1.1. 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*).<sup>17</sup>

La connaissance tacite est une forme de connaissance difficile à traduire dans un discours ; elle ne se communique pas par le langage. Elle correspond, en particulier, à la « *connaissance du contexte* », ensemble de valeurs et de normes implicites de l'organisation.

La caractéristique essentielle de la connaissance tacite est sa difficulté de transmission ; cette connaissance est difficile à séparer de son détenteur et de son contexte d'utilisation : elle est acquise par imitation, expérimentation dans un certain contexte. Comme le précise Nonaka (1994), « *la connaissance tacite inclut des éléments cognitifs, les schémas, les croyances, les modèles mentaux ... définissant notre vision des choses et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action* ».

##### 1.3.1.2. 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.

---

<sup>17</sup> Dietrich Anne et Cazal Didier, « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003, p14.

Un des avantages de cette forme de connaissance est qu'elle est facilement partagée ou transmise et communiquée par l'activité de l'organisation<sup>18</sup>. La connaissance tacite est extrêmement importante dans l'organisation car les personnes acquièrent cette connaissance pour création et organisation de leurs propres expériences.

Dans leurs travaux, Nonaka et Takeuchi émettent l'hypothèse que la connaissance est créée à partir des interruptions qui peuvent se produire entre les connaissances tacites et les connaissances explicites. Ainsi, quatre modes de transfert de connaissances peuvent être identifiés :

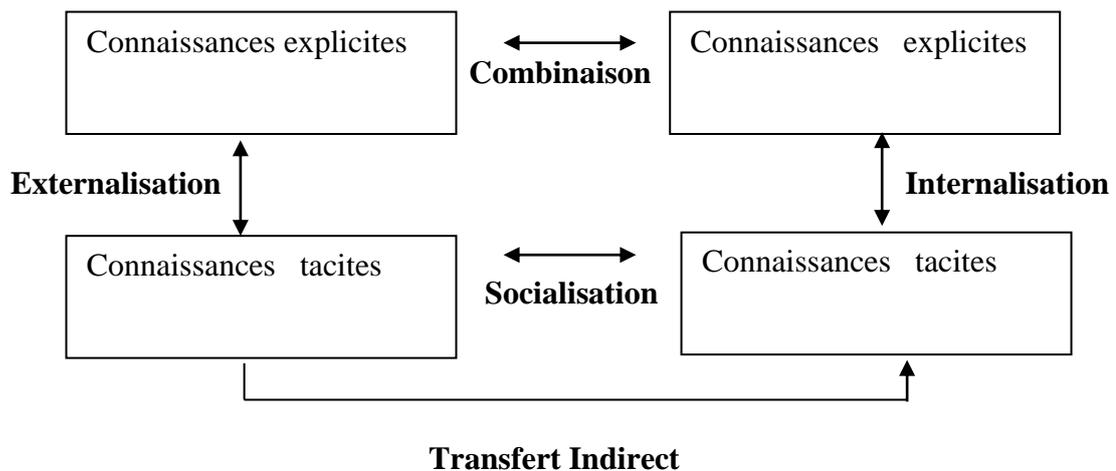
- **Socialisation (*tacite à tacite*)** : Elle représente le processus de transmission des connaissances tacites. Il s'agit de la transmission des modèles mentaux ou des compétences techniques. La transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'initiation et surtout par la pratique et l'expérience. La socialisation est favorisée par l'environnement ;
- **Externalisation (*tacite à explicite*)** : Elle représente le processus de passage des connaissances tacites en connaissances explicites sous forme de concepts, modèles, hypothèses dans la modélisation des concepts résultants souvent des dialogues échangés entre les individus ;
- **Combinaison (*explicite à explicite*)** : C'est un processus qui permet de créer des connaissances explicites à partir de la restructuration d'un ensemble de connaissances explicites acquises par différents canaux de communication ;
- **Internalisation (*explicite à tacite*)** : C'est le processus de passage des connaissances explicites aux tacites, souvent c'est un processus d'apprentissage avec des supports comme des documents, des manuels...etc. L'apprentissage permet à un individu d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences par un processus d'étude ou par l'expérimentation.

Le processus de capitalisation et de transfert de connaissance est schématisé dans la figure suivante :

---

<sup>18</sup>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.

Figure N°04 : Le processus SECI de Nonaka pour le transfert de connaissance



Source : Management des connaissances en entreprise ,2eme édition, sous la direction de Imed Boughzala et Jean-Louis Ermine, page 54.

### 1.3.2. La connaissance selon la dimension ontologique

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

#### 1.3.2.1. 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.

#### 1.3.2.2. 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 leur 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*)<sup>19</sup> ;
- **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

<sup>19</sup> BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « *Le management des connaissances : état des lieux et perspectives* » édition : DUNOD, Paris, juin 2003. P 11.

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. Elle réside sous forme de productions écrites du collectif, par exemple manuel projet, règles de fonctionnement.

### **1.3.3. 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.

Qu'elle soit individuelle ou collective, tacite ou explicite, ou autre, la connaissance est partout dans l'entreprise. Mais qui dit connaissance, dit également compétence, surtout dans des situations de travail. Il est vrai que la frontière est mince entre la connaissance d'un individu et ses compétences. En effet les savoir-faire de cette personne se nourrissent des savoirs, de son expérience accumulée au cours des années de travail.

## **Section 02 : Genèse et avènement du Knowledge Management**

Le monde de l'économie change en profondeur. Les moteurs du développement se déplacent de la matière et l'énergie vers l'information, la connaissance, l'organisation, en d'autres termes vers l'immatériel. Largement partagé aujourd'hui, ce capital immatériel de l'entreprise est devenu un facteur déterminant de sa performance.

L'information et la connaissance en constituent des ressources stratégiques pour ces organisations<sup>20</sup>. Nous proposons dans cette deuxième section de lever le rôle sur le «*Knowledge mangement*», un concept souvent ambigu et perçu de façon incomplète car possédant un grand nombre d'aspects depuis son apparition à nos jours.

### **2.1. Origine du Knowledge Management**

Selon Meignant (2006)<sup>21</sup>, la notion de gestion de connaissance est apparue dans les années 1970 aux Etats-Unis. Le concept « gestion de la connaissance » commençait à s'épanouir dans certains groupes industriels américains. Ce concept s'est développé aux Etats-Unis en partie grâce aux chercheurs qui observaient le fonctionnement des organisations pour comprendre comment la connaissance était produite, utilisée et diffusée.

---

<sup>20</sup> Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, « *Management des connaissances en entreprise* », 2ème édition p90.

<sup>21</sup>Meignant, A. (2006). « *Manager la formation* », éditions liaisons.

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

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

### **2.1.1. 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.

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.

### **2.1.2. 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 créaient 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 savoir-faire se sont disséminés au sein de l'entreprise.

## **2.2. 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 sous tendus par les facteurs suivants :

### **2.2.1. Facteurs organisationnels**

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

#### **2.2.1.1. 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 autres, moins coûteuses ;
- **La mobilité professionnelle** : fait référence aux changements professionnels d'une personne (turn-over) aussi bien en termes de changement d'entreprise, de profession ou de secteur d'emploi. La mobilité peut aussi être interne à l'entreprise.<sup>22</sup>

#### **2.2.1.2. 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 entreprises.<sup>23</sup>

#### **2.2.1.3. L'évolution des valeurs et des demandes**

Au début du siècle, l'OST (*organisation scientifique du travail*) de Taylor était le modèle sur lequel les entreprises fonctionnaient. Dans les années 1950-1960, l'entreprise a 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.

---

<sup>22</sup> FFFOD, « *E-learning et Knowledge management : Quelles convergences ?* », 2004.

<sup>23</sup> *Idem.*

C'est ainsi que la compétence est devenue 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.

### **2.2.1.4 La Qualité**

Selon LeBoterf<sup>24</sup> (2007), pour pouvoir rester compétitif, les entreprises doivent respecter des normes de qualité. La plus connue est la norme ISO (*International Standards Organisation*) qui est internationale. Ces normes introduisent des exigences en termes de prise en compte et de développement des compétences.

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.

### **2.2.2. Les facteurs environnementaux**

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

#### **2.2.2.1. La mondialisation**

La mondialisation (*globalisation*) se traduit par une libre circulation sans précédent des capitaux, des biens et des services. La libre circulation des individus est 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 dès lors la nécessité de gérer les connaissances et d'innover.

#### **2.2.2.2. 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).

---

<sup>24</sup> Le Boterf. G, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, paris, 2007, P 16-21.

### **2.2.2.3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)**

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 leur rappeler l'importance de la mise en place de la gestion des connaissances et des compétences.<sup>25</sup>

De plus, avec l'arrivée des TIC, il y a eu une rupture dans la façon de percevoir l'information. En effet, 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 antérieures.<sup>26</sup>

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.

### **2.3. Normes et définition du knowledge management**

La gestion des connaissances (*ou Knowledge Management*), dont les grands principes 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'organisation, a fait son apparition dans le domaine des pratiques de management durant la décennie 80.

L'expression « *gestion des connaissances* » ne possède pas de définition communément admise. L'on peut dire en premier lieu qu'il s'agit d'un ensemble de pratiques et d'approches organisationnelles liées à la création, à la collecte et à la diffusion de connaissances spécialisées dans un secteur donné.

---

<sup>25</sup> Mariaux. J.L, « *Le portail intranet, un outil de gestion de la connaissance* », éd. DUNOD, paris, 2000, p 21.

<sup>26</sup>Grundstein. 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.

Selon Stephen Denning (2002) par « *gestion du savoir* », on entend généralement la façon de communiquer les connaissances au sein d'une organisation et vers l'extérieur.<sup>27</sup>

Par ailleurs la gestion de connaissances se définit comme un ensemble de méthodes et d'outils permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser pour des objectifs définis.<sup>28</sup>

La gestion des connaissances est vaste et englobe de nombreux sujets tels que la formalisation et la préservation des savoirs, la création de connaissances nouvelles, l'échange et le partage des meilleures pratiques... Aussi, il existe de nombreuses définitions de la gestion des connaissances. On peut citer celle de Sanchez<sup>29</sup>(2003). Selon lui, la gestion des connaissances regroupe un ensemble de pratiques permettant de mémoriser les savoirs, de créer des liens entre les différents savoirs individuels et de générer de nouveaux savoirs collectifs.

Une autre définition qui retient notre attention est celle de Schultze et Leidner (2002) qui définissent la gestion des connaissances comme « *la génération, la représentation, le stockage, le transfert, la transformation, l'application, l'enracinement et la protection de connaissances organisationnelles* ». Ces auteurs ajoutent que : « *Mémoire organisationnelle, partage d'informations et travail collaboratif sont étroitement associés à la notion de Gestion des Connaissances* ».<sup>30</sup>

Pour Baimisse(2002), la gestion des connaissances vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision globale des compétences et des savoirs de l'entreprise. Prax, qui préfère utiliser l'expression "Knowledge Management", propose une définition en quatre niveaux (Prax, 2003) :

### 2.3.1. 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 »<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup>Stephen Denning, Le Courrier ACP-UE mai-juin 2002, pp. 58-61.

<sup>28</sup> Alphonse Carlier, knowledge management et web 2.0, édition Lavoisier p141.

<sup>29</sup> Sanchez R., Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford, 2003.

<sup>30</sup>Schultze et Leidner, « *Knowledge Management is the generation, representation, storage, transfer, transformation, application, embedding and protecting of organizational knowledge. Organizational Memory, Information Sharing and Collaborative Work are closely related to Knowledge Management* » (2002).

<sup>31</sup> Yves PRAX, « *Le manuel de knowledge management* », éd. DUNOD, Paris, 2003, p 22.

Cette expression traduit trois 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 : c'est-à-dire l'art de trouver des choses qu'on ne cherchait pas mais qui s'avèrent correspondre à des attentes tacites.

### **2.3.2. 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* ». <sup>32</sup> 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 processus 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.

### **2.3.3. 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... <sup>33</sup> 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.

---

<sup>32</sup> Jean-Yves PRAX, *Op.cit* 22.

<sup>33</sup> Jean-Yves PRAX, *Op.cit*, P 23.

De plus, au moment où un acteur travaille, il n'est pas particulièrement conscient s'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* ».

### **2.3.4. 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.

Le KM s'inscrit comme l'outil permettant de qualifier, voire dans certains cas quantifiés, ces actifs<sup>34</sup>. 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.

## **Section 3 : La démarche KM**

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 cette dernière section nous montrerons la démarche KM en passant d'abord par présenter ses fonctions, ses outils, enjeux ainsi que ses objectifs.

### **3.1. Fonctions et outils du knowledge management**

Le knowledge management sort de l'ère de pionniers et s'impose comme un enjeu majeur dans les entreprises aujourd'hui. Il répond à plusieurs fonctions et possède des outils pertinents qui visent à rendre celles-ci plus performantes que jamais.

#### **3.1.1. Fonctions de la gestion de connaissance**

La gestion des connaissances a pour fonctions principales de créer, de capitaliser et de transférer les connaissances de l'entreprise.<sup>35</sup>

##### **3.1.1.1. 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.

---

<sup>34</sup> *Idem.*

<sup>35</sup> LACHACHI Abdelheq, *Op.cit*, P 45-47.

En effet, Foray dans son ouvrage, distingue trois mécanismes de création de la connaissance : la recherche, les apprentissages et les inventions collectives.

- **La recherche**

La production de la connaissance est nommée « *recherche* », lorsqu'elle se fait de façon délibérée. 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.

- **Les apprentissages**

Jean-Pierre Anciaux<sup>36</sup>, 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 et il constitue une source de production de la connaissance. Les connaissances produites dépendent de la nature d'apprentissage effectué, on peut distinguer :

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

- **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.

---

<sup>36</sup> 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.

**3.1.1.2. La capitalisation des connaissances et son processus**

Le concept de capitalisation des connaissances est divulgué au travers de nombreuses publications. Il consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les pérenniser afin de les valoriser. Il signifie également « considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses et en tirer des intérêts contribuant à augmenter son capital ».<sup>37</sup>

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

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

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

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.

**3.1.1.3. 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*).

---

<sup>37</sup> Michel GRUDSTEIN, « *La problématique de la connaissance dans l'entreprise* », édition BOECK, Paris, 2002, P 6.

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

### **3.1.2. Les outils du knowledge management**

Avec l'arrivée des TIC, les outils du 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.

- **Base de données :** une base de données est un ensemble structuré et organisé permettant de stocker de grandes quantités d'informations afin d'en faciliter l'exploitation (l'ajout, la mise à jour, la recherche de données). Une base de données se traduit par un ensemble de fichiers de divers formats présents dans une mémoire massive. Cet outil sert à la capitalisation des connaissances, à l'organisation de celles-ci, à leur mise à jour mais aussi à l'innovation ;
- **Le groupware :** Le Groupware est un logiciel de travail collaboratif. Il permet un travail en communauté. En effet, le dialogue, le partage de fichiers, les répartitions des tâches peuvent se faire à distance via internet. L'idée de ce logiciel est d'offrir une possibilité aux communautés de discuter, d'échanger sans avoir le besoin de se retrouver en présence des autres membres de la communauté (Bonnardel, 2003)<sup>38</sup>. Le groupware permet de diminuer la communication par messagerie interposées. Cet outil est utile lors de la création et de mise à jour de connaissances car le travail en groupe est facilité par cet outil ;
- **La gestion électronique des documents (GED) :** La GED est un système informatisé d'acquisition, de classement, de stockage, d'archivage de documents et enfin de diffusion de connaissances ;

---

<sup>38</sup> Cf. ; note 19, p13.

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

Il n'existe pas, à ce jour, un outil regroupant toutes ces fonctionnalités et donc répondant totalement aux besoins du knowledge management.<sup>39</sup> Cette diversité crée une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer. Cependant de plus en plus d'outils

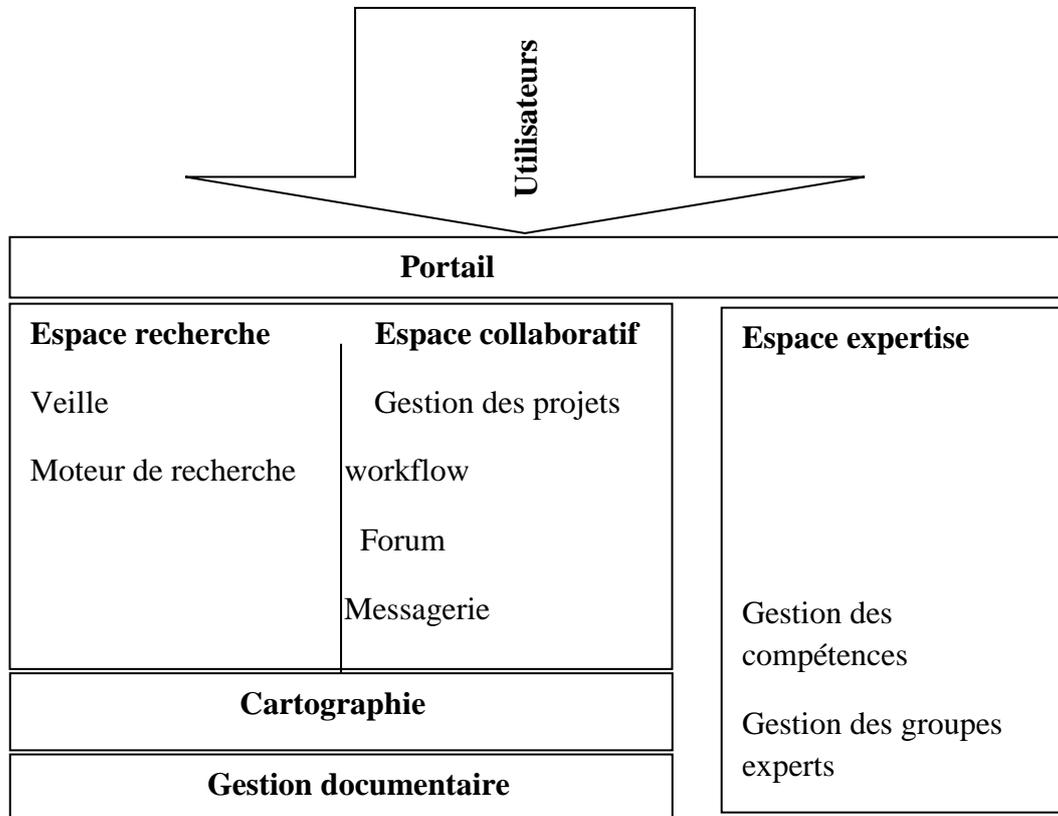
---

<sup>39</sup>Meignan, D. et Djellel, K. (2000) .Les outils du knowledge management. Knowledge management. Édition arts et métiers, Dunod.

se rapprochent de l’outil regroupant les fonctionnalités principales au bon fonctionnement de la gestion des connaissances.

Nous pourrions schématiser ces outils comme le montre la figure suivante :

**Figure N° 05: Les outils du knowledge management**



Source :Meignan, D. et djellel, k. (2000).Les outils du knowledge management. Edition arts et métiers, Dunod.

**3.2. Enjeux et objectifs du knowledge management**

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

**3.2.1. Enjeux 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 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. Pour l’entreprise, les enjeux<sup>40</sup> de la gestion de la connaissance peuvent être résumés comme suivant :

<sup>40</sup> Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, « *Management des connaissances en entreprise* », 2ème édition.

- Identifier les connaissances disponibles pour les mobiliser avec une meilleure valeur ajoutée (*cartographie des connaissances*) ;
- La maîtrise de perte de connaissances et de compétences détenues par quelques-uns. En effet, pour pallier ce problème dû aux départs à la retraite, mutations, licenciements .... Il faut capitaliser ses connaissances, et cela par repérer les connaissances stratégiques (*réunions, entretiens individuels...*), les préserver et les pérenniser en les formalisant et en les archivant afin de les valoriser. Il faut aussi sauvegarder les acquis et économiser certaines étapes en évitant de remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué ;
- Favoriser l'apprentissage appropriation, des connaissances, formation.... En valorisant les connaissances en les rendant accessibles, en les diffusant, en les combinant pour créer de nouvelles connaissances. organisationnel (*accès, partage, diffusion, transfert*) ;
- Favoriser la créativité individuelle et collective, et cela par innover et être capable de tracer des idées, de créer de nouvelles connaissances dès leur émergence, puis les valider, et les transformer en projet industriel, et considérer certaines connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital.

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

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

### 3.2.2. Les objectifs du knowledge management

Pour qu'un projet de gestion des connaissances réussisse, il faut un enjeu majeur qui fera en sorte que l'organisation dépasse le stade des discussions préliminaires et des projets pilotes. Prax propose quatre finalités<sup>41</sup>, qui regroupent toutes les autres :

---

<sup>41</sup> Michel GRUDSTEIN, « *La problématique de la connaissance dans l'entreprise* », édition BOECK, Paris, 2002, P 12.

**▪ Optimiser les processus.**

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

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

**▪ Aide à la décision en environnement complexe**

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

**▪ Valoriser le capital de compétences.**

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

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

**▪ Innover**

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

L'innovation est un moyen de transformer les connaissances et de les appliquer sur un ou plusieurs domaines de l'entreprise et d'enclencher un cycle d'actions innovantes dans la continuité de la stratégie de l'organisation en place sur des ressources matérielles et immatérielles.

L'innovation est le domaine qui exige le plus une gestion efficace des connaissances puisqu'elles sont au cœur de ce processus. Pour l'entreprise, l'enjeu du knowledge management, est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles et que cette approche va revisiter toutes les fonctions clés de l'entreprise.

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

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

### **3.3. La démarche du knowledge management**

La démarche « *knowledge management* » est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de valorisation et de partage de 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'autres termes, elle consiste un véritable capital immatériel. Le KM se repose sur plusieurs éléments fondamentaux que nous allons montrer maintenant :

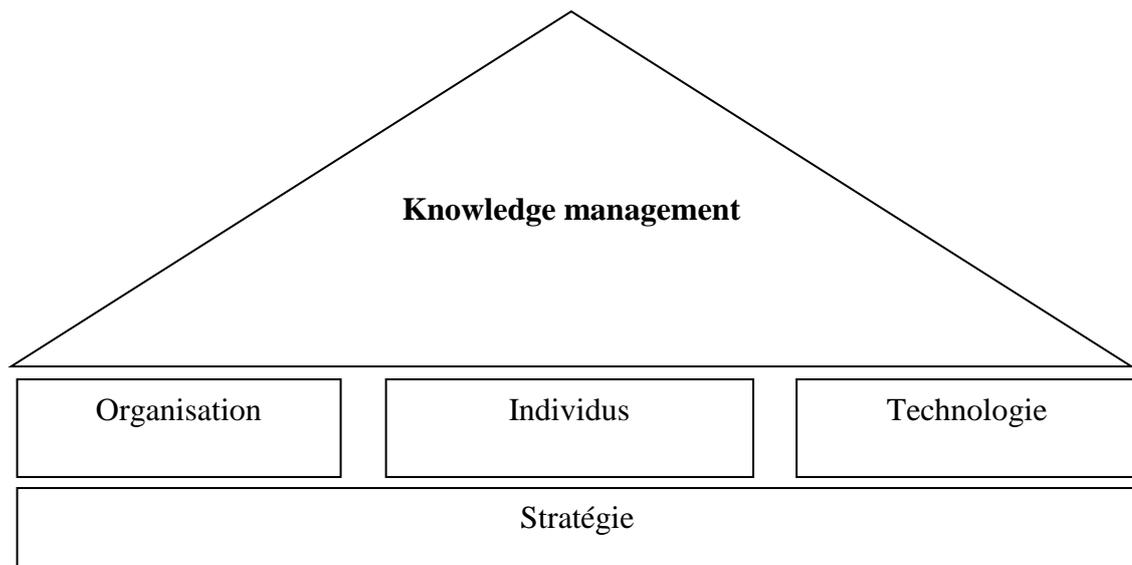
#### **3.3.1. Les fondements d'une démarche knowledge management**

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 BALMISSE<sup>42</sup>, 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 :

---

<sup>42</sup>Guilles BALMISSE, « *Guide du knowledge management* », éd Vuibert, Paris, 2006, p 8.

Figure N°06: Eléments fondamentaux d'une démarche de KM



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

### 3.3.1. 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* ». <sup>43</sup>

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* ». <sup>44</sup>

<sup>43</sup> JOFFRE.P et KOENIG, « *stratégie d'entreprise* », éd Economica, Paris 1998, p 3.

<sup>44</sup> Giorgio PELLICELLI, « *stratégie d'entreprise* », éd DE BOECK, Paris, 2007, p.17.

**3.3.1.1. 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.

**3.3.1.2 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'entreprise.<sup>45</sup>

**▪ Stratégie de gestion de connaissances**

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

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

---

<sup>45</sup>Guilles BALMISSE, « *guide et outil du knowledge management* », éd VUIBERT, paris, 2006, p.10.

**▪ Application du KM**

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

**▪ Résultats de l'activité**

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

**3.3.2. 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* ». <sup>46</sup>

Selon Olivier Meier<sup>47</sup>, 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.

**3.3.2.1 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 fondateurs. <sup>48</sup>

**▪ 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.

---

<sup>46</sup> S.BOUBERKEUR, « *la culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise Algérienne : cas SONELGAZ* », 2002, p.51

<sup>47</sup> Olivier Meier, « *Management interculturel : stratégie, organisation, performance* », 4eme édition DUNOD, Paris, 2010, P10.

<sup>48</sup> S.BOUBERKEUR, *Op.cit*, p 53.

**▪ 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.

**▪ 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.

**▪ 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.

**▪ 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.

**▪ 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.

**3.3.2.2 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* »<sup>49</sup>. 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.

---

<sup>49</sup>Guilles BALMISSE, *Op.cit.*, p.12.

L'instauration de cette culture de partage au sein d'une organisation nécessite la présence de trois éléments suivants :

▪ **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.

▪ **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.

▪ **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.

### **3.3.3 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 œuvre<sup>50</sup>. 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.

### **3.3.4. L'organisation**

L'organisation constitue un des piliers dans la démarche de KM. Lors d'un projet KM cette démarche implique toujours des changements organisationnels<sup>51</sup>: 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

---

<sup>50</sup> Ahmed BOUNFOUR, « *le management des ressources immatérielle : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif* », éd DUNOD, Paris 1998, p.209.

<sup>51</sup>Guilles BALMISSE, « *guide des outils du knowledge management* », éd Vuibert, paris, 2006, p.16.

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 collectif<sup>52</sup>, elles se caractérisent par les trois dimensions suivantes : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé.<sup>53</sup>

### **3.3.4.1. L'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.

### **3.3.4.2. 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.

### **3.3.4.3. 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.

### **3.3.5. 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.

### **3.3.2. Les différentes étapes de la démarche de knowledge management**

Le projet knowledge management est au centre des préoccupations de la plupart des grandes entreprises et cela apparaît dans leur adoption d'une démarche KM qui répond à leurs

---

<sup>52</sup> 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.

<sup>53</sup>Guilles BALMISSE, *Op.cit.*, p.18.

besoins et leurs attentes. Nous allons voir maintenant les différentes étapes qui composent une démarche de knowledge management :<sup>54</sup>

### **3.3.2.1. L'analyse des besoins**

Tout d'abord, il faut procéder à une analyse de procédés de besoins de l'entreprise. Besoins qui peuvent être temporels, structurels ou individuels.

L'organisation doit définir les compétences dont elle en a besoin afin de mettre en œuvre sa stratégie. L'objectif central de cette étape est d'identifier les souhaits de chaque travailleur, pour qu'il puisse utiliser concrètement le savoir dans l'action et le valoriser.

D'abord, il faut inventorier la totalité des clients potentiels, les répartir selon les métiers puis effectuer un recensement des préoccupations par questionnaire et /ou interview, puis formaliser par ce recueil aux fins d'exploitations.

La mise en place d'un projet KM présuppose une forte mobilisation des acteurs ; il s'agit d'une véritable rupture qui ne peut s'approprier en quelques mois, ce qui nécessite d'informer, de communiquer et de faire participer les acteurs pour qu'ils puissent s'approprier les changements à venir et adhérer à cette démarche.

### **3.3.2.2. Définition d'un plan d'actions**

Une fois les besoins sont établis, un plan d'actions doit être mis en place pour pouvoir mener à bien le projet. En effet un plan d'action exprime les différentes étapes de projet en termes de coûts, de réorganisation, des processus et responsabilités. L'allocation de ressources à chaque phase doit être planifiée d'avance.

Un bon plan est essentiel pour encadrer l'action, l'inscrire 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, fournir un cadre théorique 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.

### **3.3.2.3. La capitalisation des informations**

C'est une phase qui consiste au repérage de savoir, des connaissances critiques nécessaires au déroulement des processus essentiels qui constituent les activités des entreprises. Elle consiste à repérer les connaissances stratégiques, à les préserver et les sauvegarder afin de les valoriser par les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire les rendre accessible selon certaines règles de confidentialité et de

---

<sup>54</sup> Cf. Figure n°3. P6.

sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

#### **3.3.2.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs**

Il faut mettre en place les préservations des connaissances utiles à l'organisation. On doit les acquérir auprès des porteurs de savoir. Cela passe par la formalisation des connaissances, l'organisation de celles-ci selon des modèles. Elles sont alors cartographiées pour assurer une conservation en accord avec les attentes et la stratégie de l'entreprise.

Aussi, il faut valoriser les savoirs, les détenteurs de ce savoir, et les endroits où la connaissance est stockée. Tout cela sera au service de développement et de l'expansion de l'entreprise. Durant cette phase, les informations sont mises à disposition des salariés de l'entreprise, elles sont diffusées par différents canaux en fonction de leur nature.

#### **3.3.2.5. Actualisation des connaissances**

Il faut actualiser les connaissances, les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expérience, à la création de nouvelles connaissances en fonction des besoins de l'organisation, ou à l'apport de connaissances externes (*benchmarking, veille*).

#### **3.3.2.6. Mise en œuvre et pilotage du changement**

La gestion, la capitalisation et le partage du savoir relève d'une forme de culture spécifique ce qui nécessite d'instaurer une culture de transparence et de métissage des savoirs afin d'améliorer les compétences collectives. Pour aboutir à cet objectif, il faut en premier lieu, dimensionner et structurer précisément le projet en regard de la taille et de l'activité de chaque organisation ainsi que de ses ressources. Il faut clarifier à l'ensemble des travailleurs ce que l'entreprise souhaite capitaliser, dans quel but, et pour quel objectif, puis par quels procédés, elle souhaite le transmettre et l'exploiter.

Cette forme de changement induit un certain nombre de problèmes ; il s'agit de problèmes liés à la confidentialité de certaines connaissances, la protection de travaux de recherche, les difficultés de tri et de choix à opérer, l'information à conserver, à archiver, à détruire, la formalisation standardisée des supports de communication, de formation... Ce qui nécessite, en deuxième lieu, à l'entreprise de traiter ces différentes réticences et rejets individuels et collectifs dus à la peur de perdre le « *le pouvoir* », peur de transmettre une connaissance à un collègue concurrent, peur de se faire dépasser par de jeunes générations, peur de perdre son emploi...

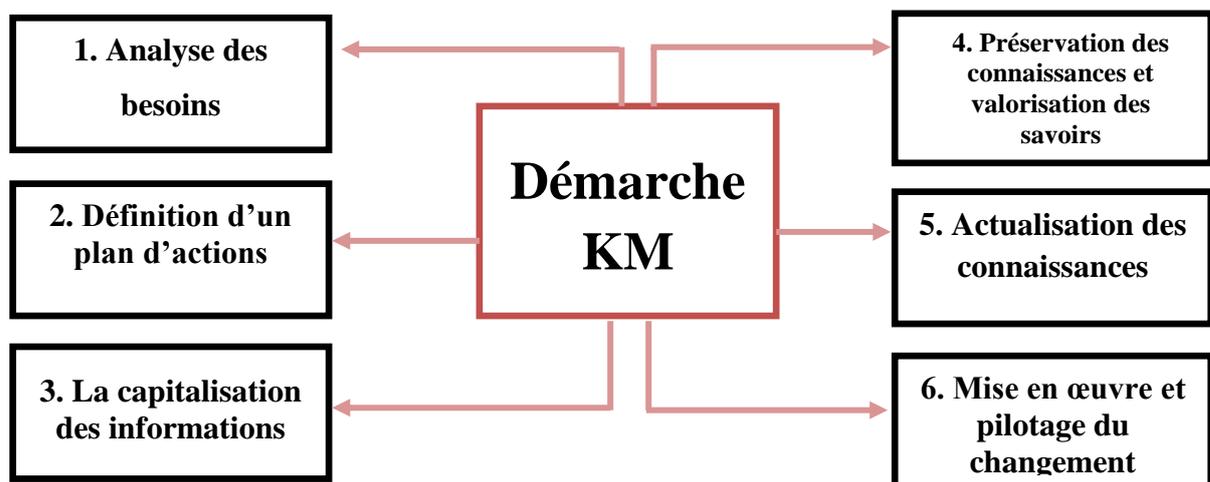
Le soutien de la direction, la visibilité sur les attentes, la clarté des contributions sont autant de moyens qui permettent de lever progressivement l'ensemble des barrières psychologiques propres à toute forme de mutation.

Les nouvelles technologies jouent un rôle très important ; elles constituent une opportunité à saisir, car elles contribuent largement au partage de la connaissance (*groupware, workflow...*), mais ces technologies toutes seules ne suffisent pas, car l'utilisation de ces dernières dépendra des utilisateurs qui feront de ces outils des moyens efficaces.

Même si la démarche de knowledge management est la même pour toutes les entreprises, les enjeux sont différents, c'est le passé, le présent et le futur d'une entreprise qui détermine la stratégie à suivre et le mode de gestion à mettre en place.

Nous avons essayé de schématiser les différentes étapes de la démarche KM par nos propres soins dans la figure suivante :

**Figure N°07 : Les différentes étapes de la démarche KM**



Source : Etablie par nos soins.

### **Conclusion**

Le knowledge management est une aide à la décision pour les dirigeants d'une entreprise. Mais c'est aussi un moyen pour les organisations de valoriser leur capital humain. La gestion des connaissances permet la mise en place de nouveau mode de management à cause de l'arrivée de nouvelles organisations de travail. En effet, cette démarche pluridisciplinaire a pour but d'atteindre les objectifs fixés grâce à l'exploitation optimale de la connaissance de l'entreprise, en s'appuyant sur un système informatique et un management adapté.

Cependant, cette démarche n'est pas si bien implantée qu'on pourrait le croire. En effet pour des problèmes d'ordre culturel, de maturité des organisations au niveau des ressources humaines mais aussi au niveau de la direction, de maturité mais aussi au niveau de maîtrise des technologies de l'information et de la communication.

Le knowledge management est une démarche qui, pour fonctionner et aboutir, doit donc reposer sur un management adapté, une méthodologie efficace et des outils pertinents.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### Introduction

Aujourd'hui, on constate qu'afin d'assurer un développement plus harmonieux, tout en se donnant les moyens de faire face à la concurrence et même d'atteindre les objectifs de production, une grande partie des entreprises, quelles que soient leur taille ou leur spécificité, donne une grande importance à la notion de la performance et tendent de mieux comprendre la dynamique et les moyens à mettre en place dans le but d'améliorer l'efficacité de l'entreprise .

Ce chapitre va nous permettre l'analyse de la performance pour une meilleure continuité de ce travail. Il est scindé en trois sections dont la première traite l'étude du concept de la performance d'une manière globale en montrant ses différentes typologies puis, nous allons dans une seconde section opter pour présenter les différents indicateurs de mesure de la performance. Enfin, dans la dernière section nous allons mettre en évidence la relation entre le KM et la performance de l'entreprise.

### Section 01 : Cadre théorique du concept de la performance

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle devenant une obligation pour les différents acteurs peu importe leurs domaines d'actions. En sciences de gestion, la performance a toujours constitué un thème de recherche récurrent, guidé par les préoccupations continues des managers d'assurer la survie des unités qu'ils dirigent. Une des grandes questions que se posent depuis toujours les managers est comment améliorer la performance de l'entreprise.

#### 1.1. Introduction au concept de la performance

Dans l'environnement économique actuel, le manager est censé prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées. Mais avant d'aller plus loin dans la mesure de la performance, il est essentiel de savoir qu'est-ce que c'est la performance ainsi que ses différentes approches et typologies.

##### 1.1.1. Définition de la performance

Toute entreprise ou organisation cherche à survivre au milieu de multiples contraintes et sous l'action de différents acteurs aux objectifs parfois divergents. Le terme « performance » est largement utilisé dans le champ de la gestion mais avec une multitude de définitions, comme l'exprime si bien Adrian PAYETTE : « *il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance, et il est inutile d'en chercher une* », ce qui renvoie à la polysémie de ce mot. Or, on peut la définir comme résultat chiffré obtenu à une compétition.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

La performance est définie aussi comme le résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies. Ce qui sera analysé ici, ce n'est pas la capacité à faire, mais le niveau de qualité du produit réalisé par rapport à des objectifs opérationnels (*en comparant des productions similaires ou par rapport à une norme implicite ou explicite*).<sup>55</sup>

Nous reprenons dans le tableau 1 quelques définitions du concept de performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

**Tableau 1 : Quelques définitions de la performance**

Définition de la performance	Indicateurs utilisés	Auteurs
La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, profitabilité, rendements des actifs tangibles, etc.	Jacques Brasseul, 1998
La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ittner et Larcker, 1998
La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	Indicateurs financiers et non financiers.	Franck Brulhart et Moncef Btissam, 2010
La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers.	Ndao, 2011

Ce tableau nous permet de voir que la performance de l'entreprise a été initialement évaluée sur sa seule capacité à augmenter la rentabilité et à maîtriser les coûts, et qui lui permette de battre la concurrence. Mais aujourd'hui, cette acception a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise.

En tenant compte des différentes définitions avancées par les auteurs, nous pourrions proposer la définition suivante de la performance d'entreprise : « *C'est la capacité de l'entreprise à générer des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients* ».

<sup>55</sup> M.C.Bêlaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd pages bleues, Alger, 2009, p : 170.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### 1.1.2. La notion de performance

Selon MOTOWIDLO : « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné* ». <sup>56</sup>

Dans le domaine de la gestion, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation. <sup>57</sup>

D'une manière générale, la performance est inscrite au sein de triptyques : objectifs-moyens-résultat qui caractérise toute organisation <sup>58</sup>. L'action de l'entreprise est sous-tendue par l'existence d'objectifs stratégiques qui engagent l'entreprise dans le temps. Face à ces objectifs, l'entreprise affecte des moyens, mobilise les ressources techniques, humaines et organisationnelles. Elle obtient ainsi un ensemble de résultats suite à la mise en œuvre de ces moyens à court et moyen terme.

Cette définition générale de l'entreprise met en avant deux composantes essentielles de la performance : l'efficacité et l'efficience.

Ainsi Bourguignon (2000) met en évidence ces deux aspects :

- **L'efficacité** : « *c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés* » ou bien la qualité de l'action réalisée dont l'effet d'atteindre les buts recherchés.
- **L'efficience** : « *rapport entre les résultats et les moyens mis en œuvre pour les obtenir* » ce qui veut dire obtenir de meilleurs résultats avec le moins de ressources possibles. <sup>59</sup> d'une manière il s'agit de gérer au mieux et à moindre coût les ressources mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Une action est efficiente quand elle produit un effet, et efficace quand elle produit l'effet attendu (*Barnard*). Dans une organisation, l'efficience décrit l'optimisation des moyens utilisés pour obtenir un résultat, elle est synonyme de productivité, de rendement, d'économie.

---

<sup>56</sup> SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, *Gestion des performances au travail*, éd de Boeck, Paris, 2007, p : 98.

<sup>57</sup> La performance de l'entreprise. Balsh. Archive-ouvert.fr/docs/00/03/16,

<sup>58</sup> Idem.

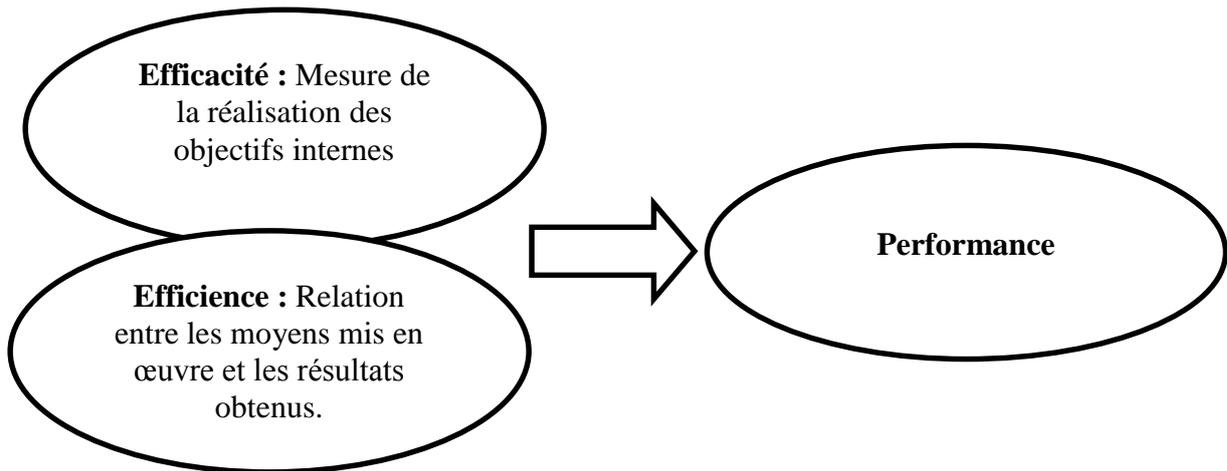
<sup>59</sup> BERNARD Martory et DANIEL Crozet. *Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances*, 7<sup>ème</sup> éd, Dunod, Paris, 2008, p : 167.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

L'efficacité dépend des enjeux en présence ; elle se définit par rapport aux buts des acteurs et aux exigences des environnements ; elle signifie qu'on a répondu aux attentes des principaux constituants stratégique de l'organisation. Par efficacité, on fait de bonnes choses, par efficience, on fait bien les choses.

Nous pouvons schématiser les composantes de la performance comme suit :

**Figure N°08 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance**



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008.

La performance englobe à la fois l'efficacité et l'efficience, sans toutefois que ces deux notions s'impliquent nécessairement. En somme, si l'efficacité est l'atteinte des objectifs, l'efficience est la meilleure manière de les atteindre.

### 1.1.3. Définition de la performance globale

Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006).

La performance globale pour Baret (2006) est définie comme : « *l'agrégation des performances économiques, sociales, et environnementales, c'est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement.*<sup>60</sup> Elle peut être aussi définie comme « *la capacité de l'entreprise à générer des profits, en concevant des produits ou des services qui puissent satisfaire les clients, tout en générant des profits et des avantages pour ses différentes parties prenantes* ». La performance à long terme a été réduite à sa dimension financière.

<sup>60</sup> Mesure de la performance globale des entreprises. . Licp.fr/site/image/stories/PDF/BTS\_cgo/8\_9.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaire et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales.

D'autres acteurs (*appelés parties prenantes*) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (*associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...*). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de la performance globale.

### 1.2. Les différentes approches de la performance

Notre première analyse nous a montré que le concept de performance est multidimensionnel et ne peut pas être appréhendé en se focalisant uniquement sur un seul angle de recherche. C'est dans cette optique d'enrichissement des recherches sur l'étude de la performance que de nombreux développements théoriques ont eu lieu au cours de ces dernières années. Marmuse (1997)<sup>61</sup> distingue par exemple trois formes principales de la performance :

- **La performance stratégique** qui correspond à une volonté stratégique à long terme et la création de valeur pour les clients ;
- **La performance concurrentielle** qui provient des jeux de forces concurrentielles (*la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre, l'anticipation de l'évolution du secteur*) de la part de marché et de l'écart stratégique (*écart entre la performance souhaitée et atteinte*) ;
- **La performance socio-économique et financière** qui apparaît à travers la production, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation, le résultat brut d'exploitation et le bénéfice net. La classification développée par Venkatraman et Ramanujam (1986) fait ressortir trois différents niveaux pris par la mesure de la performance soit, la performance financière (*Financial performance*), la performance d'affaires (*Business Performance*) et la performance organisationnelle (*Organisational performance*).

---

<sup>61</sup> Marmuse C. (1997), Performance, *Economica*, P.2194-2208.

## **Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management**

---

La performance financière regroupe des indicateurs comme le rendement sur ventes, le rendement sur capital investi, le bénéfice par action ou le rendement boursier. Quant à la performance d'affaires, elle regroupe outre la performance financière, des indicateurs comme la part de marché, la qualité des produits, l'introduction de nouveaux produits ou l'efficacité du marketing. Quant à la performance organisationnelle, elle englobe la performance d'affaires ainsi que des indicateurs représentant une vision élargie du construit performance.

On fait référence à des indicateurs reliés au personnel, à la satisfaction des organismes régulateurs, au respect de l'environnement, à la satisfaction de la communauté, etc. Dans une autre optique, l'évaluation de la performance de l'entreprise pourrait se faire par évaluation économique, systémique, sociale et politique de l'entreprise. L'approche économique pourrait être considérée dans ce cas comme étant la dimension observée depuis longtemps. Mais les trois autres approches sont venues un peu plus tard.

Plusieurs travaux parlent de performance économique, de performance sociale, de performance commerciale, performance de marché, performance stratégique, performance concurrentielle, etc.... ; ce qui nécessite que nous présentions dans cette partie une typologie des différentes approches de la performance existante dans la littérature.

### **1.3. La typologie de la performance**

La performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de mieux maîtriser les règles du jeu.

On peut distinguer plusieurs types de performance :

#### **1.3.1. La performance financière**

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire (*Guérard S. 2006*). Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits. La performance financière de l'entreprise dépend de la gestion des ressources financières à la disposition de l'entreprise. Cette gestion conditionne la rentabilisation des fonds investis à l'origine et le renouvellement des opérations les plus profitables à l'entreprise.

Aujourd'hui l'entreprise ne cherche plus à générer des profits pour son seul compte, mais doit aussi penser aux retombées de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes Il est à noter que la performance financière de l'entreprise est corrélée avec la gouvernance de

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

l'entreprise. Comme le dit Miloud (2003)<sup>62</sup>, une mauvaise gouvernance peut impacter négativement sur la performance financière de l'entreprise. La bonne gouvernance permet d'établir une plus large responsabilisation, une meilleure gestion et un meilleur contrôle de l'entreprise (*corporate governance*) et d'établir un comportement responsable au sein de l'entreprise.

### 1.3.2. La performance organisationnelle

Selon les études de Taylor et Fayol, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. M. Kalika professeur à Paris Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (*logique d'intégration organisationnelle*) ;
- La qualité de la circulation d'information ;
- La flexibilité de la structure.<sup>63</sup>

Le concept de performance organisationnelle résulte de la valeur de son organisation qui structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. La capacité à réaliser la performance organisationnelle réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. La performance repose alors sur une compétence organisationnelle, c'est-à-dire une disposition à gérer et à organiser le système au travail.

### 1.3.3. La performance sociale

Elle peut être définie comme le « *niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'entreprise* ». Des indicateurs comme le turnover, l'absentéisme, le nombre de jours de grève, etc. sont utilisés pour son évaluation.<sup>64</sup>

La performance sociale exprime « *le rapport entre l'effort social global d'une organisation et l'attitude des salariés qu'elle emploie* ». <sup>65</sup> Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés.

---

<sup>62</sup> Miloud, T. (2003), « *Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs* ». Presses Universitaires de Louvain, p. 202.

<sup>63</sup> La performance globale et ses déterminants, 2008, [www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la performance-globale](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMO/PDF/la%20performance-globale).

<sup>64</sup> *Idem*.

<sup>65</sup> HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (*vocabulaires, concepts et outils*), éd Economica, Paris, 1998, p : 319.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

La performance sociale de l'entreprise a été définie par Khouatra (2005) <sup>66</sup>comme étant « *la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins des acteurs internes et externes de l'organisation, c'est-à-dire ses parties prenantes : personnel, actionnaires, clients, fournisseurs, institution* ».

La performance sociale de l'entreprise implique la considération de l'éthique dans le monde des affaires. Elle ne peut pas être séparée de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle ne peut pas être limitée à la simple relation entre l'employeur et son employé, mais tient compte entre autre de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ceci englobe les différentes parties prenantes de l'entreprise ainsi que l'ensemble des obligations, et des responsabilités de cette dernière en ce qui concerne la société, l'environnement aussi bien économique que social, les obligations légales et économiques de l'entreprise envers la société (Autissier, Bensebaa, et Boudier, 2010). Parmi les parties prenantes de l'entreprise, nous pouvons citer plus particulièrement, les salariés de l'entreprise qui subissent une certaine condition de travail.

La performance sociale est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien-être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio, et Sutter, 2013). La performance sociale est la résultante des différentes interactions entre les parties prenantes qui englobent tous les acteurs internes et externes reliés de près ou de loin aux activités de l'entreprise. Ces acteurs interagissent entre eux pour atteindre les objectifs communs.

En effet, chaque partie prenante joue un rôle spécifique au sein de l'entreprise et la complémentarité de leurs actions est *à la base même de cette performance sociale* (Tremblay et Rolland, 2004). Par conséquent, les entreprises se trouvent actuellement contraintes de déterminer des normes de performance sociale et de prendre en considération les différentes interactions entre les parties prenantes de l'entreprise (Turcotte et Salmon, 2005).

Ainsi, la notion de performance sociale ne peut pas être séparée de la performance globale de l'entreprise. Elle suppose en effet qu'il existe une harmonie entre les différents acteurs composant l'entreprise, mais ce climat ne peut être obtenu sans qu'il n'y ait un bon climat social qui fournit une certaine sérénité aux différents acteurs de l'entreprise.

### 1.3.4. La performance de production

La performance de production de l'entreprise pourrait être évaluée sur la base de l'amélioration du taux de rendement synthétique (TRS) qui est un indicateur permettant de

---

<sup>66</sup> Khouatra D. (2005), « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

mesurer la performance de production industrielle, manufacturière, de service ou de processus et qui correspond au rapport entre la quantité ayant pu être produite à la vitesse nominale, et la quantité réellement produite par l'entreprise.

Mais la performance de production pourrait aussi être évaluée sur la base de l'évolution des produits, des processus d'exécution et des mesures de sécurité mises en place par l'entreprise mais aussi sur la base du volume de production, le niveau de la qualité de production, le niveau de stock. Celle-ci pourrait aussi être évaluée sur la capacité de l'entreprise à respecter les délais fixés par son client. Les retards dans ce cas donnent des informations concernant les risques encourus par l'entreprise dans le cadre de son activité à cause de la rupture de l'approvisionnement (*De La Forest Divonne, L. 2011*).

### 1.3.5. La performance humaine

La littérature relative à la performance humaine se réfère plus particulièrement à la performance biologique de l'être humain. En effet, le développement de la performance de l'entreprise ne repose pas uniquement sur l'existence de nombreux salariés, mais aussi sur leur capacité à développer ensemble un autre capital qu'est le capital organisationnel, constitué par les processus opérationnels, les valeurs et la réputation de l'entreprise, les normes comportementales, et l'implication des salariés au projet de l'entreprise (*Chamak, et Fromage, 2006*). Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011)<sup>67</sup>, l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

La performance humaine suggère une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs tâches. Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe. Elle implique la performance du salarié, ses compétences, son poste. La performance du groupe de travail pour sa part, repose sur ses activités, ou de la sous-unité. Ce n'est qu'après avoir fait l'analyse à ces deux niveaux qu'il est possible de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble (*Martory, 2004*).

---

<sup>67</sup> Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), *Le conseil en organisation : évolution et perspectives*. Le Harmattan, p.125.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Par ailleurs, pour améliorer cette performance humaine, l'entreprise doit fixer des objectifs qui permettent aux employés d'orienter leur attention vers les activités importantes et de fournir par la suite, les compétences nécessaires pour les atteindre.

Il faut noter entre autre que cette performance humaine repose sur d'autres éléments tels que l'individu lui-même et l'organisation. L'influence de l'individu sur la performance humaine implique son engagement et sa confiance. Mais les facteurs organisationnels pour leur part se réfèrent aux pratiques de ressources humaines. Ce dernier point englobe l'organisation du travail et la qualité de l'encadrement des dirigeants de l'entreprise.

### 1.3.6. La performance commerciale

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par Ouattara (2007)<sup>68</sup> comme étant « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients* ».

Plauchu et Tairou (2008)<sup>69</sup> la définissent quant à eux comme : « *l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation* ». Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de l'entreprise.

Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de l'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement. La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser. Ceci nécessite la détermination des différents leviers qui pourraient être exploités dans le but d'augmenter la performance commerciale de l'entreprise.

### 1.3.7. La performance concurrentielle

La mesure de la performance est une fonction essentielle au sein d'une organisation.

---

<sup>68</sup> Ouattara P. (2007), « *Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire* ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog Axlane : accélérateur de croissance.

<sup>69</sup> Plauchu V et Tairou A. (2008), *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan, p. 133.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

C'est la mesure de la performance dans l'entreprise est devenue indispensable en raison d'un contexte économique actuel plus compétitif d'une part, et pour assurer l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise d'autre part.

Les études concernant la performance concurrentielle se réfèrent à la recherche d'un bon positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents et aux différentes démarches qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs (*Bounfour, 2006*). Les chercheurs se sont aussi intéressés à la dynamique concurrentielle qui permette d'analyser le positionnement de l'entreprise sur le marché, ainsi que les stratégies d'amélioration du positionnement des produits sur ce marché (*Renaud-Coulon, 1996*).

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise est apte à s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive. Cette adaptation ne peut se faire à moins qu'il n'y ait considération de la nature du système concurrentiel. Ce dernier permet en effet de déterminer la stratégie à mettre en place dans le but de pérenniser la performance de l'entreprise.

Les sources potentielles de performance sont acquises par le biais de la connaissance des modifications observées au niveau des systèmes concurrentiels. Dans cette optique, l'entreprise pourrait se lancer dans l'exploitation du potentiel existant ou se focaliser sur le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation ou construction des règles de jeu qui pourraient être imposées à l'avenir. Aussi, la performance concurrentielle de l'entreprise semble également être reliée à l'analyse stratégique des règles de jeu concurrentiel.

Vu sous cet angle, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise. La performance concurrentielle renvoie aussi aux jeux des forces concurrentielles de l'entreprise. Ces jeux englobent la mise en situation de défense, la modification de l'équilibre et l'anticipation de l'évolution du secteur. Elle pourrait aussi impliquer la part de marché de l'entreprise et l'écart stratégique, autrement dit, l'écart entre la performance souhaitée et celle qui est effectivement atteinte (*Rival, 2008*).

Pour analyser la performance concurrentielle de l'entreprise, les chercheurs emploient souvent le modèle des cinq forces de Porter ou encore à travers l'écart stratégique entre l'entreprise et ses concurrents (*Moumbé, 2005*). Dans un contexte de forte concurrence, l'entreprise doit connaître la perception de la performance de ses produits par les consommateurs, par rapport aux produits concurrents.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### 1.4. Les enjeux de la performance

Une entreprise lorsqu'elle est performante implique les enjeux dans les domaines suivants :

- **Economique** : elle s'explique par la performance économique de l'entreprise, la pression des actionnaires (bourse), la maîtrise des dépenses, la gestion de la trésorerie, la diminution des coûts d'exploitation ;
- **Environnemental** : image positive ou négative, décision et réglementation gouvernementale, l'arrivée des futures directives et poids d'associations (*lobbying*) ;
- **Social** : confort des salariés, pression des syndicats, réglementation (*nouvelles réglementations*), qualité et normes.

Toutefois, ce travail ne saurait se limiter à la simple définition de la performance et des notions qui lui sont affiliées. De ce fait, il nous paraît opportun de se passer à la présentation des éléments qui, comme leur nom l'indique, déterminent la performance d'une entreprise.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### Section 02 : Mesurer la performance de l'entreprise

La mesure de la performance de l'entreprise s'avère être utile pour rendre compte d'abord de la performance réelle de cette dernière et de se servir des informations à des fins décisionnelles. Nous allons aborder dans cette section la mesure de la performance de l'entreprise ainsi que ces divergents indicateurs.

#### 2.1. Définition de la mesure de la performance

La mesure de la performance est l'évaluation du résultat d'une action qui elle-même consécutive à une décision et un choix d'objectifs. Elle consiste à savoir si on a atteint les objectifs, après on peut toujours y effectuer un pourcentage, comme par la mesure des écarts entre objectifs et résultats de ces derniers. A ce sujet A.KHEMAKHEM définit que : « *la mesure de la performance permet d'apprécier les résultats d'intégration des objectifs organisationnels. Elle est aussi destinée à associer des actions positives ou négatives à ce comportement « responsable » des membres de l'entreprise* ». <sup>70</sup>

La mesure de la performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenus et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité elle s'appuie sur un système d'informations et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pouvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La mesure de la performance peut être :

- **Financière** : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme par exemple la mesure de profit, du PNB,....
- **Non financière** : exprimée en unité autres que financières et ne provenant pas sa transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- **A posteriori** : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.

---

<sup>70</sup> KHEMAKHEM. A. La dynamique du contrôle de gestion, 2 ème éd, Dunod, Paris, 1976, p : 06.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

- **A priori** : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

### 2.2. Objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance de l'entreprise a plusieurs objectifs, nous les citerons dans ce qui suit :

#### 2.2.1. Pour clarifier les concepts flous de la stratégie

La mesure de la performance des travailleurs au sein d'une entreprise est une question nécessaire d'actualité pour toute équipe dirigeante. RAVIARD David et THAON Christian ont dit que : « *la performance n'existe que si on peut la mesurer* ». <sup>71</sup> Cependant mesurer la performance est essentiel pour piloter puisque le fait même de mesurer doit répondre à un certain nombre d'exigences et de clarifications bien que pour appréhender la performance de façon plus précise et moins contingente. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et reliés à de nombreuses dimensions. Mais faute d'outils d'aide à la décision assez performants, les responsables sont souvent obligés de prendre des décisions de manière plus instinctive que rationnellement. <sup>72</sup>

La stratégie ; si elle doit être mesurée en terme de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Au-delà le fait d'expliciter la stratégie par le biais d'objectifs et d'indicateurs de mesure assure à l'entreprise un support commun de compréhension susceptible de la stratégie.

#### 2.2.2. Pour piloter sur le long terme : le pilotage de la direction de l'entreprise

La notion de « *pilotage de l'entreprise est très récente* ». Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable.

Dans ce contexte, la DRH doit avoir accès à une information de plus en plus large (*couvrant tous les critères de performance possible*) et en temps quasi réel afin de pouvoir prendre les décisions de changement que s'impose au moment voulu.

---

<sup>71</sup> RAVIART THAON David. Comment piloter la performance, éd L'HARMATTAN, Paris, 1999, p : 78.

<sup>72</sup> CHENDOUH Safia, OUBAKLI Salima, sous la direction de Mr ARAB Zoubir, Analyse de la rentabilité et de la performance d'une entreprise, mémoire de Master en Sciences de Gestion option CCA, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, juin 2014, p : 3.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires : déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelles et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (*retour d'expérience*).<sup>73</sup>

Le dépouillement de la stratégie permet de fixer des objectifs pour atteindre un certain niveau de performance globale.

### 2.2.3 Pour manager : le management stratégique du Middle Management et des salariés

La mesure de la performance doit permettre de piloter mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage. Dans certaines entreprises, la stratégie n'est connue que de l'équipe dirigeante, les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction.

En outre, la dimension managériale stratégique est un mode de gestion qui est adoptée par la direction en vue de mener à bien les activités de l'entreprise, pour un retour optimal d'expérience, il faut que les salariés de l'entreprise comprennent le but de leur activité. La mesure de la performance pour un objectif stratégique permet la mise en place d'un système de management où chacun devient conscient de son rapport dans la stratégie globale de l'entreprise. L'idée est d'impliquer tous les salariés (*caractérise l'adéquation homme /emploi*).

### 2.3. Les différents indicateurs de la performance

Pour mesurer la performance de l'entreprise, le gestionnaire utilise des indicateurs qui ont pour rôle de donner des indications concernant la gestion et la manière de gérer l'entreprise. Il existe plusieurs types d'indicateurs en fonction des objectifs qui ont été fixés par l'entreprise. Ces indicateurs peuvent aussi être multiples même pour un seul facteur clé. Le choix de tel ou tel indicateur repose donc sur les objectifs qui vont constituer une sorte de « *filtre* » afin d'obtenir des informations fiables et pertinentes dans la gestion de l'entreprise. Un bon indicateur devrait être clair pour qu'il soit facile à lire et à exploiter par l'utilisateur. Il ne devrait pas être manipulable et devrait être capable d'alerter les dirigeants quant à la décision qu'ils doivent prendre au cas où il y aurait un problème (*Vilain, 2003*).

#### ▪ La définition de l'indicateur de la performance

L'indicateur de la performance est une grandeur spécifique et observable qui peut servir à mesurer les changements obtenus ou les progrès accomplis à niveau en vue de la réalisation d'un effet spécifique.

---

<sup>73</sup> LORINO P. Méthodes et pratiques de la performance, 2<sup>ème</sup> éd d'organisation, Paris, 2001, p : 65.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur afin de permettre à ce dernier de décider de façon adéquate. « *Un indicateur de performance KPI (Key performance indicator) est une mesure ou un ensemble des mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation* ». <sup>74</sup> LORINO a défini l'indicateur de performance comme suit : « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* ». <sup>75</sup>

### 2.3.1. Les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers ont été utilisés depuis longtemps, ils ne permettent pas de tenir compte du coût du capital. De plus, ils sont influencés par les règles de la comptabilité financière. Le calendrier comptable ou budgétaire annuel conditionne la fiabilité de ces indicateurs de performance. D'autre part, nous avons soulevé tout au long de notre analyse que les actifs immatériels comptaient beaucoup dans la performance de l'entreprise. Or, ces indicateurs ne prenaient pas ces éléments en compte.

Les indicateurs financiers sont un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité pour identifier les éventuelles opportunités d'investissement, mais de comparer deux entreprises appartenant à un même secteur d'activité et d'identifier la pertinence d'un rapprochement (*fusion-acquisition ou joint-venture*) en termes de croissance externe. <sup>76</sup> On y rencontre :

- Les indicateurs de l'équilibre financier ;
  - Le fond de roulement (FR) ;
  - Le besoin de fond de roulement (BFR) ;
  - La trésorerie nette (TN).
- La croissance des ventes ;
- La marge commerciale ;
- La rentabilité financière ou rentabilité des capitaux propres ROE (*Return On Equity*) ;
- La rentabilité économique ou rentabilité de l'actif ROA (*Return On Assets*) ;
- Le retour sur investissement ROI (*Return On Investment*).

---

<sup>74</sup> FERNANDEZ Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5<sup>ème</sup> éd Eyrolles, Paris, 2011, p : 105.

<sup>75</sup> LORINO P, *Op.cit.*, p : 130.

<sup>76</sup> Site internet de gestion d'entreprise.

## **Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management**

---

### **2.3.2. Les indicateurs du marché**

Seconde catégorie d'indicateurs de performance, ils répondent également au nom d'indicateurs commerciaux. Ces indicateurs permettent de connaître les véritables origines du chiffre d'affaires. Ils peuvent en effet être générés par les clients fidèles ou les nouveaux clients, une fois que l'origine du chiffre d'affaire a été identifiée, l'entreprise peut connaître les performances des activités commerciales et marketing et d'apprécier par la même occasion sa part du marché.

Les indicateurs de marché sont cependant repartis en deux grandes classes à savoir :

- Les indicateurs qualitatifs ;
  - La satisfaction des clients ;
  - L'image de l'entreprise.
- Les indicateurs quantitatifs ;
  - Le chiffre d'affaire ;
  - La part de marché ;
  - Taux de pénétration ;
  - Le profit.

### **2.3.3. Les indicateurs organisationnels**

Ces indicateurs concernent le plus particulièrement les ressources humaines de l'entreprise et sa productivité globale. Ils servent à identifier les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise, la qualité des processus internes ainsi que la valeur des ressources humaine.

Ils sont au nombre de trois (03) :

- Service après-vente (SAV) ;
- La recherche de développement ;
- La gouvernance.

### **2.3.4. Les indicateurs de pilotage**

Les indicateurs de pilotage sont des indicateurs qui permettent de faire un suivi des différentes actions menées au sein de l'entreprise et de réagir au moment propice pour éviter que les mauvais résultats ne deviennent irréversibles (Haouet, 2008). Les indicateurs de pilotage ne sont pas toujours présents au sein de l'entreprise d'où la nécessité de les construire et de les mesurer.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Ceci repose sur la définition de certaines grandeurs telles que la marge sur coûts direct. Il est possible de citer :

- Les indicateurs de gestion des ressources humaines
- les indicateurs de climat social.

Les indicateurs de gestion des ressources humaines comme leur nom l'indiquent, donnent des informations concernant la fonction Ressources Humaines. Ils se focalisent sur les effectifs, les rémunérations, les formations des employés, etc. D'autre part, il existe d'autres indicateurs de pilotage appelés indicateurs du climat social. Ces indicateurs portent sur l'absentéisme, les accidents, les conflits qui ont eu lieu au sein de l'entreprise. Ils ont pour rôle d'évaluer le niveau d'implication des équipes et de prévenir les dysfonctionnements sociaux qui peuvent avoir lieu (*Luthi, 2011*).

### 2.3.5. Les indicateurs de résultats

Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les résultats des actions et de les rapprocher des objectifs fixés. En d'autres termes, ces indicateurs de résultats permettent de connaître si les objectifs initialement fixés ont été atteints ou non (*Haouet, 2008*).

### 2.3.6. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques

Il existe des indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques qui permettent d'appréhender la performance de l'entreprise. Les indicateurs opérationnels impliquent le fonctionnement de l'organisation, les interventions et l'allocation de service aux clients, les processus d'affaires, les utilisations des ressources, les résultats de production, etc. Mais ces indicateurs doivent être suivis régulièrement parce qu'ils ont une périodicité courte. Leur fiabilité dépend donc de la capacité de suivi.

Pour mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels de l'entreprise, il existe des indicateurs tels que le taux de service, la fiabilité des délais, le taux de non-conformité, les coûts du traitement d'une réclamation client, l'efficacité de la main d'œuvre, l'efficacité des équipements, le rendement matière.

Ces exemples permettent de définir le respect des engagements de l'entreprise envers ses clients. Dans le but de mesurer si l'entreprise peut encore progresser, le manager peut considérer le ratio de fluidité, le coût du non qualité interne, la complexité du produit ou du processus. Au niveau des coûts, la productivité, le taux de réutilisation des composants ainsi que les gains sur achats peuvent constituer des indicateurs opérationnels dans la mesure des objectifs opérationnels qui ont été atteints par l'entreprise (*Capraro et Baglin, 2002*).

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Les indicateurs stratégiques de leur côté, impliquent la mission et les objectifs de l'organisation. Ils sont plus complexes à traiter car ils exigent dans la grande majorité des cas, des mesures internes sur la capacité de l'organisation et ses choix de mission. D'autre part, ces indicateurs tiennent compte des mesures externes concernant les besoins et les exigences de l'environnement qui sont parfois difficiles à mesurer. Les indicateurs stratégiques peuvent correspondre aux facteurs critiques de succès de l'entreprise.

Ils peuvent aussi découler des résultats des analyses et des bilans annuels traditionnels de l'entreprise. Il a été noté toutefois, que les indicateurs stratégiques peuvent aussi être exploités pour informer les dirigeants sur les dossiers stratégiques, le degré d'avancement des étapes, les coûts des différentes étapes et les résultats qui ont été obtenus. Ces indicateurs stratégiques se présentent donc sous-forme de pourcentage d'avancement, ou sous forme de réalisations majeures. Ils sont principalement exploités pour donner de la valeur aux tableaux de bord stratégiques (Voyer, 1999).

### 2.3.7. Les indicateurs de moyens et d'environnement

Vilain (2003)<sup>77</sup> distingue, les indicateurs de moyens et les indicateurs d'environnement. Les indicateurs de moyens ont pour but d'analyser les résultats obtenus en tenant compte des différents moyens déployés dans le but de les atteindre. Les indicateurs d'environnement pour leur part, sont des outils permettant de se situer par rapport à l'environnement de l'entreprise. S'il est admis que la performance de l'entreprise dépend de l'environnement dans lequel elle évolue, les indicateurs d'environnement permettraient donc d'orienter correctement les différentes actions menées au sein de l'entreprise.

### 2.4. Spécificité des indicateurs de performance

Afin d'être efficaces, les indicateurs de performance doivent respecter un certain nombre de pré requis :

- L'indicateur est toujours en relation avec les objectifs de l'organisation et est défini au niveau de la direction de l'entreprise ou de ses cadres intermédiaires ;
- L'indicateur est qualifiable et facile à comprendre ;
- Il permet la prise de décisions critique aux stratégies de l'entreprise ;
- Les indicateurs de performance doivent être produits en nombre limité afin d'en assurer efficacité ;

---

<sup>77</sup> Vilain L. (2003) ; « *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris, 73p.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

- L'indicateur doit être mis à jour et communiqué périodiquement (*l'indicateur est un élément de motivation et les utilisateurs doivent pouvoir évaluer l'apport de leurs actions dans le temps*).

L'indicateur est destiné à l'utilisation par les acteurs précis, généralement collectif (*équipe, y compris équipe de direction*), qu'il doit aider à orienter leur action et à comprendre les facteurs de réussite. Il doit avoir une efficacité cognitive et ergonomique. Cette condition signifie qu'il doit pouvoir être lu, compris, et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action.

### 2.5. L'utilité des indicateurs de performance

Une fois que les indicateurs pertinents de performance sont été définis : reflétant les objectifs de l'organisation, mesurables,

Les indicateurs de performance sont utilisés comme outils de gestion et pilotage de la performance. Ils sont utilisés comme outil de gestion de performance, mais aussi comme un outil de motivation. Ils donnent à chacun dans l'organisation une image claire de ce qui est important, de la situation qu'il doit atteindre. Il faut s'assurer que tout le personnel de l'organisation soit concentré lors des réunions d'analyse des indicateurs de performance. S'ils sont pertinents, les indicateurs vous aident également au partage des informations dont l'entreprise et au cours de réunions.

Dans la mesure où tout le monde utilise les mêmes rapports d'une semaine à l'autre, l'analyse est plus rapide et l'information est mieux partagée. Ainsi, tout le monde est concentré sur le même problème, œuvrant plus efficacement à sa résolution.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### Section 03 : Impact du knowledge management sur la performance de l'entreprise

Le développement du Knowledge Management<sup>78</sup> (KM) conduit les entreprises à vouloir gérer au mieux leurs connaissances afin de préserver leur position du point de vue concurrentiel. En effet, cette discipline constitue un nouveau levier de performance pour les grandes entreprises et les organisations en générale, pour qui la connaissance est désormais une ressource qui demande une gestion explicite lui permettant d'être exploitée efficacement.

Dans cette dernière section, nous allons montrer l'impact de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise.

#### 3.1. Contributions empiriques à la mesure de la performance de la gestion des connaissances

Les études de terrain s'appuient sur les fondements théoriques pour caractériser la performance de la gestion des connaissances dans l'organisation. La performance possède une dimension « *Multidimensionnelle* » (Reix, 2002). Ce caractère « multidimensionnel » se retrouve de façon plus marquée sur le terrain, ce qui rend difficile l'unité des approches empiriques. Pour commencer, sur le terrain, la définition de la performance de la gestion des connaissances (GC) est différente selon le type d'interlocuteur, c'est-à-dire que chaque partie prenante de l'entreprise en a son propre point de vue (*actionnaires, salariés, clients, opérationnels, dirigeants...*).

A ce propos, Raymond (2002), qui étudie l'impact des systèmes d'information (SI) sur la performance de l'entreprise, a construit un modèle de représentation de la performance des SI prenant en compte les points de vue des différentes parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, il propose une catégorisation de la performance de l'entreprise en trois points :

- **La performance opérationnelle** : ce qu'apporte un SI du point de vue de l'activité opérationnelle ;
- **La performance financière** : ce qu'apporte un SI du point de vue du profit financier de l'entreprise ;
- **La performance concurrentielle** : ce qu'apporte le SI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Cette classification de la représentation de la performance se retrouve dans les approches et modèles empiriques de détermination de la performance de la gestion de connaissances qui peut être évaluée par rapport à la concurrence, financièrement ou

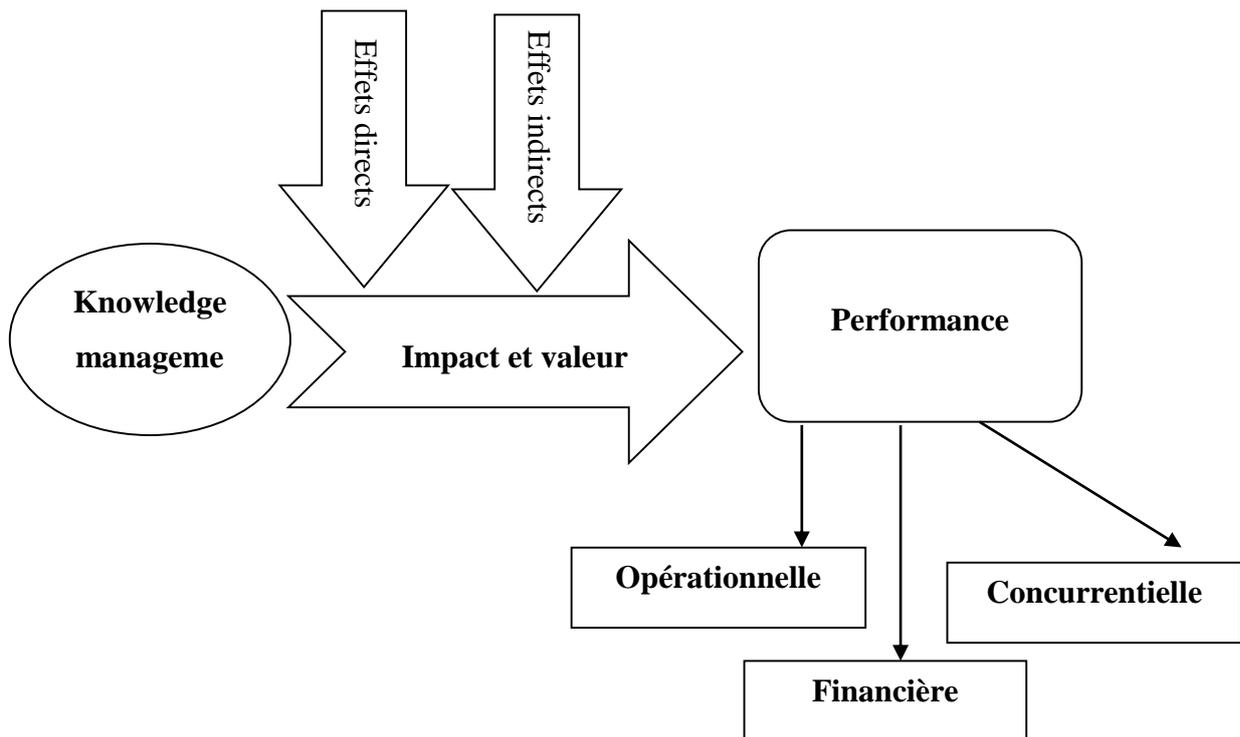
---

<sup>78</sup> Les expressions Knowledge Management (KM), management des connaissances et gestion des connaissances (GC) sont utilisées indifféremment dans cette recherche.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

opérationnellement. En outre, les modèles qui analysent l'impact des systèmes d'information prennent en compte les effets directs et indirects de ces derniers sur la performance (Raymond, 2002). Cette séparation effet direct / effet indirect permet de mieux comprendre les complémentarités et proximités des différentes approches empiriques ; elle est donc adaptée pour structurer ces approches. Raymond (2002) synthétise dans la figure ci-dessous la représentation du lien entre gestion des connaissances et performance de l'entreprise.

**Figure N°09 : Cadre d'analyse du lien gestion des connaissances et performance**



Source : Raymond, 2002.

Nous nous intéressons dans un premier temps aux approches empiriques qui visent à identifier les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise (*performance financière et concurrentielle*). Dans un second temps nous nous attachons à présenter celles qui caractérisent les effets indirects de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise (*performance opérationnelle*).

### 3.1.1 Les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise

Les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise concernent soit l'impact de la gestion des connaissances sur le positionnement concurrentiel (*performance concurrentielle*), soit sur la valeur des actifs de l'entreprise (*performance financière*).

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Les différentes approches empiriques de l'impact de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise considèrent de manière implicite que l'évaluation pertinente de la gestion des connaissances ne peut donc être établie que dans le cadre d'une évaluation globale de l'entreprise. En effet, si les démarches de gestion des connaissances permettent d'améliorer un ensemble d'activités et de processus, mesurer les effets de cette gestion des connaissances sur ces processus et activités n'a pas réellement de sens car la GC est un processus complexe, aux incidences multiples. Isoler un effet de la GC sur un processus ou une activité conduirait à une vision erronée ou très partielle de la performance de la GC.

Il existe un nombre important de recherches et méthodes d'évaluation de la GC relatives à la performance financière de cette dernière. L'on peut par exemple citer des méthodes d'évaluation de la performance de la GC telles que Capital Savoir (*Strassmann, 1996, 1998, 1999*) ou encore la Méthode de DOW (*Petrash, 1996*) qui sont conçues dans une optique de valorisation financière des connaissances de l'entreprise.

L'objectif de ces méthodes est d'obtenir la valeur du résultat des démarches de GC pour l'extérieur de l'entreprise. La performance de la GC s'évalue alors par sa capacité à créer une valeur financière pour l'entreprise (*augmentation de la valeur d'actifs financiers liés au savoir comme les brevets, les marques...*). De même, il existe un nombre important de modèles d'évaluation de la performance concurrentielle de la GC. Ces modèles bénéficient d'un cadre théorique spécifique qui est celui de la théorie de la firme basée sur les connaissances (*Knowledge-Based View*). *Dudezert et Lancini* citent des méthodes comme le Balanced ScoreCard, l'Intangible Assets Monitor (*Sveiby, 1997*), l'IC Statement (*Mouritsen, 2002*) ou l'IcdVal (*Bounfour, 2000*) qui selon elles peuvent être considérées comme des méthodes d'évaluation de la performance de la GC conçues dans cette optique de pilotage de l'entreprise par rapport aux concurrents.

En effet, ces méthodes évaluent la performance globale de l'entreprise en introduisant des éléments liés aux connaissances et à la GC. A la fin de l'évaluation, si l'on constate que la performance globale est atteinte, alors on considère que la gestion des connaissances est performante. La plus connue parmi ces méthodes est le Balanced ScoreCard (*Norton et Kaplan, 1996*). Selon *Dudezert et Lancini*, cette méthode représente bien ce qu'englobe une évaluation des effets directs de la GC sur la performance globale de l'entreprise. C'est à la suite d'une étude lancée en 1996 par la Harvard Business School auprès de grandes entreprises qu'a vu le jour cette méthode souvent présentée comme une méthode de pilotage de la GC en entreprise.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Cette méthode se veut être un système de mesure multidimensionnel d'aide à la décision pour les managers. Elle a pour objectif de donner une vision synoptique, liée à la stratégie, des éléments à prendre en compte pour bien piloter l'entreprise. Pour cela, elle met en relation des indicateurs financiers, des indicateurs pour la relation clients, des indicateurs de réalisation des produits et services et des indicateurs d'apprentissage organisationnel (*formation et diffusion du savoir*).

Soulignons que la GC n'est pas au centre des préoccupations de cette méthode. Elle est seulement un élément parmi d'autres, élément ne pouvant être évalué sans lien avec l'organisation globale : l'évaluation de la performance de la GC passe par l'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Pour terminer sur ces approches de la performance concurrentielle et financière de la GC, on peut constater, de par la vision globale de la performance de l'entreprise et de la GC qu'elles adoptent, leur proximité conceptuelle avec les modèles « *intégrateurs* ». Il existe toutefois d'autres approches empiriques plus récentes qui s'attachent à évaluer la performance de la GC sur des périmètres plus réduits avec des finalités plus spécifiques.

### 3.1.2. Les effets indirects de la GC sur la performance de l'entreprise

Face aux travaux étudiant les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise, une deuxième catégorie d'approches étudie les effets indirects de la GC sur la performance. Il s'agit en effet d'identifier les effets de la GC sur les processus et activités opérationnels et managériaux. On peut classer ces approches en deux groupes, à savoir les approches par les processus et les approches par les systèmes.

#### 3.1.2.1. Approches par les processus

Les approches par les processus adoptent un regard « processuel » sur la relation entre GC et performance. La gestion des connaissances est vue comme un processus opérationnel particulier. Ainsi, pour évaluer la performance de la GC, il s'agit de déterminer l'apport d'un processus de GC mis en place au sein d'un service sur les processus et l'activité opérationnelle de ce service, l'objectif étant d'optimiser le fonctionnement de ce service. Dans un premier temps ces méthodes s'intéressent aux services de l'entreprise sur lesquels la GC a, à priori, le plus d'impact, à savoir les services de Recherche et Développement.

C'est le cas notamment des travaux de Frank (2003) ou encore de Jaime (2004) en Génie Industriel. Ainsi, Frank (2003) s'attache à analyser dans quelle mesure le processus de GC peut conduire à améliorer les processus et activités de recherche dans les organismes de R&D.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

Les travaux de Jaime (2004) s'inscrivent aussi dans cette optique s'intéressant plus particulièrement à l'amélioration des processus et activités de recherche dans les laboratoires de Recherche Académique. Pour ce faire, ces travaux étudient principalement l'impact du processus support de la GC (*à savoir, le processus de circulation de l'information scientifique*) sur l'activité du service. Par exemple, les méthodes MAGIC (Wagner, 2000) ou NIMMeasure (Roth et alii, 2000) s'inscrivent dans cette approche « processus » de la performance de la GC. Ainsi, la méthode MAGIC (*Measuring and AccountinG Intellectual Capital*) est une méthode dont le développement a été soutenu par la Commission Européenne dans le cadre du projet de recherche MAGIC. Son objectif est d'aider à la prise de décision et au pilotage des connaissances au sein des centres de R&D.

Le principe de l'évaluation de la performance de la GC de ces centres de R&D repose sur une analyse des facteurs critiques de succès d'un tel service et une comparaison avec l'existant (*activités et processus*) en termes de connaissances et de GC vu comme un processus particulier à optimiser.

### 3.1.2.2. Approches par les systèmes

Un deuxième groupe de travaux est plus orienté vers l'étude de la performance des systèmes technologiques et organisationnels liés à la GC (*Systèmes de Gestion des Connaissances – SGC*) sur les activités et processus opérationnels. Ces travaux s'inscrivent plus particulièrement dans les études sur l'adoption, l'usage et l'intégration organisationnelle des Systèmes d'Information. Ces travaux sont relativement récents et émergents, tels que ceux de Lancini (2003) ou Pelligri (2005) sur les facteurs d'adoption des SGC dans les organisations. La performance de la GC est étudiée en analysant sur le périmètre micro organisationnel du SGC comment celui-ci a un impact sur l'activité opérationnelle du service dans lequel il est inscrit.

Cette question est approfondie par Lancini (2003) qui pose l'hypothèse que la performance du SGC est établie en fonction du niveau d'usage du SGC dans le service dans lequel il est inséré. Une mesure perceptuelle de l'impact de ce niveau d'usage du SGC sur la performance organisationnelle est également évaluée. Les travaux de Dudezert (2003) et la méthode eSmac peuvent aussi être rapprochés de ces travaux. Cette méthode cherche à identifier la valeur ajoutée apportée par le SGC aux connaissances du service. L'objectif est ainsi d'identifier l'apport de la GC pour le service ou l'entité dans laquelle elle est déployée. On considère que la GC est performante si le SGC apporte de la valeur aux connaissances c'est-à-dire s'il leur permet d'atteindre au mieux les objectifs opérationnels du service.

## **Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management**

---

Nous avons voulu, par cet état des lieux non exhaustif, donner les grandes lignes des travaux empiriques sur le sujet. Il est probable que d'autres méthodes ou modèles de la performance opérationnelle de la GC aient été développés, mais ces travaux restent difficilement identifiables car peu relayés dans la littérature académique traditionnelle. En outre, cette problématique spécifique de la performance opérationnelle de la GC et des SGC est émergente, puisque cette représentation de la GC est relativement récente dans les organisations, parfois même inexistante.

En effet, selon leur culture, certaines organisations considèrent que la GC n'est qu'une démarche de management comme une autre, et que sa performance se mesure à l'aune de la performance de l'entreprise. Au total, tant sur le plan théorique qu'empirique, il existe une multiplicité d'approches de caractérisation de la performance de la GC.

## Chapitre 02 : La performance dans l'organisation et l'influence du knowledge management

---

### Conclusion

La performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels de manière efficace et efficiente.

Dans ce chapitre, nous avons exploré le concept de gestion des connaissances que nous avons lié à la notion de performance. Nous avons mis en évidence le fait que la conceptualisation théorique de la mesure de la performance pouvait se faire à partir de l'approche par les ressources ou à travers les travaux portant sur les systèmes d'information. Face à ces contributions théoriques, des approches empiriques ont également cherché à mesurer cette performance. Au terme de cette exploration, nous avons pu mettre en évidence les types de modèles de mesure de la performance de la GC qui semblent être les plus pertinents pour les organisations.

En outre, cette problématique spécifique de la performance de la GC est émergente, puisque cette représentation de la GC est relativement récente dans les organisations, parfois même inexistante. En effet, selon leur culture, certaines organisations considèrent que la GC n'est qu'une démarche de management comme une autre, et que sa performance se mesure à l'aune de la performance de l'entreprise.

## **Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom**

---

### **Introduction**

Vu l'importance prise par la connaissance et l'arrivée de la nouvelle économie, beaucoup d'entreprises ont décidé de mener un projet KM pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et construire un avantage concurrentiel.

Le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises algériennes connaît une évolution importante et la concurrence s'intensifie de plus en plus dans beaucoup de secteurs notamment dans le secteur des services en l'occurrence celui d'Algérie télécom. Ce dernier est investi aussi bien par les entreprises publiques, que privées. Ce qui emmène Algérie télécom à faire face à de nouveaux défis. Face à cela, la complicité oblige certains opérateurs dont Algérie télécom à repenser à mettre en place une démarche de gestion de connaissances pour mieux gérer son patrimoine de connaissances et minimiser le degré de perte de connaissance due aux retraités .

En Algérie, les secteurs des industries de réseaux connaissent un changement dans les organisations, suite à la disparition des opérateurs historiques et l'introduction de la concurrence par le processus de déréglementation, comme dans le cadre de la séparation entre le secteur postal et le secteur de télécommunication durant l'année 2000, avec la création d' Algérie télécom, les services publics de ce secteur connaissent une grande diversification, que ce soit dans leur nombre ou dans leurs qualité.

Algérie télécom a été marquée par la redynamisation de ses politiques orientées vers la fidélisation du client ; à travers des projets et des programmes à court et moyen terme ; dont l'impact est aujourd'hui perceptible notamment en matière de partage de connaissance et du savoir, tout ceci dans une perspective que nous développons à travers une étude au sein de la direction générale d'Algérie télécom sur la gestion des connaissances.

Ainsi Algérie télécom est désormais l'acteur principal de la mise en œuvre d'une stratégie d'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication en Algérie affirmant sa pleine contribution à l'édification de la société algérienne de l'information et ce, à travers la plus large connectivité possible du public.

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 de voir la place de la démarche KM au sein de l'entreprise Algérie Télécom. Notre étude est organisée en trois sections : La première section va être consacrée pour une présentation générale de l'entreprise Algérie Télécom.

## **Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom**

---

La deuxième section portera sur la méthodologie poursuivie pour la réalisation de notre enquête puis l'analyse et la troisième pour l'interprétation du questionnaire que nous avons adressé à l'entreprise Algérie télécom, afin de porter des réponses à la question du départ :

- Quelle est la place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom ?

### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette section, nous allons présenter l'historique de l'entreprise Algérie Télécom, ses missions, objectifs ainsi que sa structure ;

#### **1.1. Historique et présentation d'Algérie télécom**

Nous allons présenter dans ce qui suit l'historique de l'entreprise Algérie télécom:

##### **1.1.1. Historique**

Avant la promulgation de la loi 2000-03, le marché de télécommunications en Algérie souffrait d'un retard en matière de pénétration téléphonique qui ne dépassait pas 6% contre 8% dans les autres pays du Maghreb et 40% pour les pays développés, ajouté à cela, plus de la moitié des localités n'étaient pas encore connectées aux réseaux de télécommunications.

Les réseaux d'informations d'entreprise étaient presque inexistantes. Le nombre d'information était très faible malgré l'existence de 61 providers agréés et de milliers de cybercafés.

La boucle d'abonnés était le maillon faible du réseau et ralentissait sérieusement l'utilisation de l'internet. Le point fort restait l'ossature du réseau solide et bien maillé avec une capacité de 2.5 GB, le réseau d'Algérie télécom était parmi les plus importants au niveau des pays émergents.

##### **1.1.2. Présentation d'Algérie Télécom**

Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.<sup>78</sup>

Cette position s'est construite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les usages. Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Sa création a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux

---

<sup>78</sup> <http://www.memoireonline.com> ; « gestion du spectre de fréquence et implémentation des réseaux de télécommunications cas d'un réseau Wimax » ; ingéniorat en recherche opérationnelle 2009, consulté le 16/12/2018 à 22 : 30 .

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

participations de l'Etat (CNPE) du 1er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Économique dénommée « *Algérie Télécom* ».

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

- Rentabilité ;
- Efficacité ;
- Qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique, et sociale pour se maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

### 1.1.3. Cadre juridique

Algérie télécom est une société par actions à capitaux publics (SPA) opérant sur le marché des réseaux et services de communications électronique. Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux réseaux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNEP) du 1<sup>er</sup> mars 2001 portant création d'une entreprise publique économique dénommée « *Algérie Télécom* ».

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions (SPA) au capital social de 50.000.000.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002.

Algérie télécom a, dans le cadre du renforcement et de la diversification de ses activités, mis en œuvre un plan de filialisation des activités liées au mobile et satellite qui s'est traduit par sa transformation en groupe auquel sont rattachées deux filiales : Algérie télécom mobile (ATM) « mobilis » société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile. Algérie télécom satellite ATS « Rev Sat », société par actions au capital social de 100.000 .000 DA, pour le réseau satellitaire.

**Figure N°10 : Logo d'Algérie télécom**



## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

### 1.1.4. Quelques chiffres sur Algérie télécom

- Le capital social d'Algérie télécom est de 50 000.000.000 dinars ;
- 11447 employés depuis sa création ;
- Trafic par pays (*97.25% de l'algérien, 1.15 % de France, 0.44% de United States, 0.25% de United Kingdom, 0.09% de Belgium*) ;
- 25.55% Le trafic provient de la recherche ;
- 71.57 des abonnés au réseau fixe ;
- 450 agences commerciales des télécommunications (2017) (ACTEL) ;
- 49 414 kiosques Multi Services (KMS) ;
- 50 Directions opérationnelles.

### 1.2. Missions et Objectifs d'Algérie Télécom

Algérie télécom a pour missions :

#### 1.2.1. Missions d'AT

- Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ; établir ; exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs de réseaux ;
- Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet ;
- Réaliser directement ou indirectement, les études techniques, technologiques économiques et financières en rapport avec son projet ;
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels ;
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet ;
- Etudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence les services offerts aux progrès technologiques ;
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel, organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Procéder ou faire procéder à toute étude d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité ;
- Etendre et diversifier le service à valeur ajoutée offerte aux utilisateurs.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

### 1.2.2. Objectifs d'Algérie télécom

L'objectif d'Algérie télécom est engagé dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Développer un réseau national de télécommunications fiable et connecté aux autoroutes de l'information ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Acquérir de nouvelles parts de marché ;
- La modernisation et le développement du réseau d'accès par le biais de l'introduction d'équipements de réseau nouvelle génération (*NGN*) ;
- Le développement de sécurisation des liens de transmission, notamment par l'augmentation de la capacité internationale ;
- Le développement et la mise sur le marché de nouveaux services (*FTTx, Prepaid, Wifi...*) ;
- L'amélioration sans cesse croissante de la relation clients ;
- Devenir un opérateur multimédia ;
- Extension du réseau commercial ;
- Employer une démarche marketing innovante et une politique de communication efficace ;
- Mettre en place de nouvelles procédures en matière de ressources humaines.

Enfin les objectifs du plan d'action du gouvernement assignés à Algérie Télécom pour 2013 et 2014 :

1. Le raccordement de toutes les communes et les agglomérations secondaires de plus de 1000 habitants au réseau national de fibre optique. Pour 2013, 919 communes et localités ont été programmées pour être raccordées en FO ;
2. L'augmentation des capacités d'accès au téléphone et à l'internet par le raccordement de 2 millions d'abonnés à l'internet par des accès à haut et très haut débits, dont 1 millions d'abonnés à fin 2013 ;
3. Modernisation de l'opérateur historique Algérie télécom ;
4. L'augmentation du taux de relève des dérangements téléphoniques en 24 heures à 70 % en 2013 et à 80% en 2014.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

### 1.3. Organisation de l'organisme d'accueil :

Algérie Télécom est organisée en Divisions, Directions Centrales, Directions Régionales, et Opérationnelles de télécommunication où il y a 13 directions régionales, et 53 directions opérationnelles distribués sur tout le territoire national dont trois à Alger et deux à Constantine.

Algérie Télécom a comme activité principale la téléphonie fixe et pour laquelle elle est actuellement en position de monopole. Elle intervient aussi dans le mobile avec sa filiale Mobilis, via les satellites : VSAT, INMARSAT, GMPCS Thuraya. Et dans l'internet : voix sur IP et ADSL, et elle offre des services de base tels que la consultation de pages web, transfert de fichiers FTP, ...etc. à travers DJAWEB.

Elle offre encore des services de transmissions de donnée par paquet (DZPAC et MEGAPAC), l'accès à internet à haut débit (ADSL), le service télex et les services de lignes spécialisées nationales et internationales.

Algérie télécom a dans le cadre du renforcement et de diversification de ses activités mis en œuvre un plan de filialisation des activités <sup>79</sup>liées au mobile et satellite qui s'est traduit par sa transformation en groupe auquel sont rattachées deux filiales :

#### 1.3.1. Mobile (*Mobilis*)

Mobilis, ou Mobilis ATM (Algérie Telecom Mobile), 4 filiale d'Algérie télécom, est un des 3 grands opérateurs mobiles algériens. En Aout 2003, l'activité mobile d'Algérie Telecom a été finalisée et ATM Mobilis est créé sous forme de société par actions. L'une des réalisations importantes de Mobilis est la mise en place en Décembre 2005 d'un réseau pilote UMTS en partenariat avec l'équipementier chinois Huawei ainsi que le lancement de son service GPRS/MMS en février 2005.

Mobilis propose à ses clients : offres post et prépayées, SMS/MMS, roaming à l'international, messagerie vocale, consultation de la facture sur internet, notification gratuite du solde après chaque appel, appel gratuit vers un ou plusieurs numéros favoris....Mobilis est une société par actions au capital de 100.000.000 DA spécialisé dans le domaine de la téléphonie mobile, elle dispose aujourd'hui :

- De plus de 4200 stations de base Radio (*BTS*) ;
- Plus de 13 millions d'abonnés ;
- Un réseau commercial en progression dépassant les 116 Agences Mobilis ;
- 52 500 points de ventes indirectes.

---

<sup>79</sup> Documents interne d'Algérie telecom.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

### 1.3.2. Internet (*Djaweb*)

Algérie Telecom internet (*Djaweb*), filiale du groupe Algérie Telecom est un fournisseur de services internet présent sur les 48 wilayas depuis son lancement en 2001.

### 1.3.3. Télécommunications Spatiales (*RevSat*)

Algérie Telecom satellite a été créé en Juillet 2004, cette entité a été filialisée deux années plus tard, le 29 juillet 2006 sous la dénomination d'ATS RevSat. Algérie Telecom s'implique dans le développement socio-économique du pays à travers la fourniture des services de télécommunications. En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

Le Marketing et l'action commerciale pour réhabiliter l'image de marque d'Algérie Telecom et fidéliser sa clientèle, notamment par la mise en place du système informatique « GAIA » qui permet :

- Le client aura un guichet unique au niveau de l'ACTEL, qui saisit la demande du client, ses coordonnées, l'adresse, etc ;
- La suppression de l'échange de papier entre les services techniques du CECLI et l'Actel « *gestion zéro papier* » ;
- Permettre aux clients de consulter leurs factures à travers l'Internet ;
- Recrutement et formation ;
- Partenariat dans le cadre du partenariat, Algérie Télécom pourra profiter aussi bien du savoir-faire que de capitaux. S'agissant de diversification d'activités, la branche des services d'Algérie Télécom, contrairement à celle des infrastructures sera largement ouverte à la concurrence à travers des partenariats susceptibles d'engendrer l'épanouissement de l'investissement pour obtenir des niveaux de rentabilité élevés avec des retours rapides sur investissements.

### 1.4. Organigramme de l'organisation d'accueil

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie télécom, il convient de présenter toutes les structures opérationnelles à travers son organigramme, il compte plusieurs directions qui ont chacune une fonction bien spécifique à assurer.

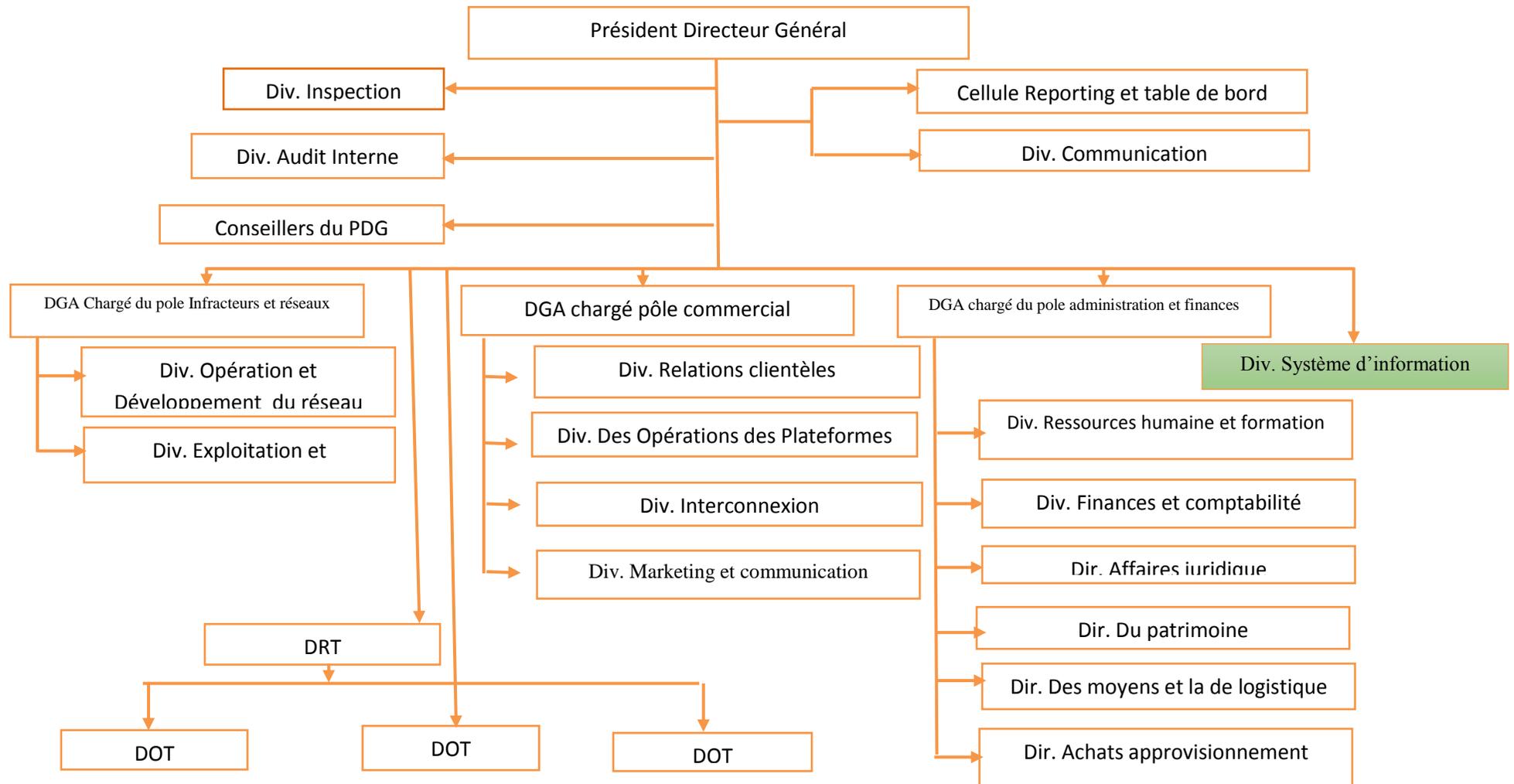
L'entreprise est constitué : d'un président-directeur générale qui gère Algérie télécom général à l'aide de ses conseillers ; une inspection générale qui suit et contrôle le travail des filiales d'Algérie télécom ; chargés de missions qui veillent sur la réalisation des projets nationaux fonctionnels.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

L'organigramme d'Algérie télécom se présente comme suit :

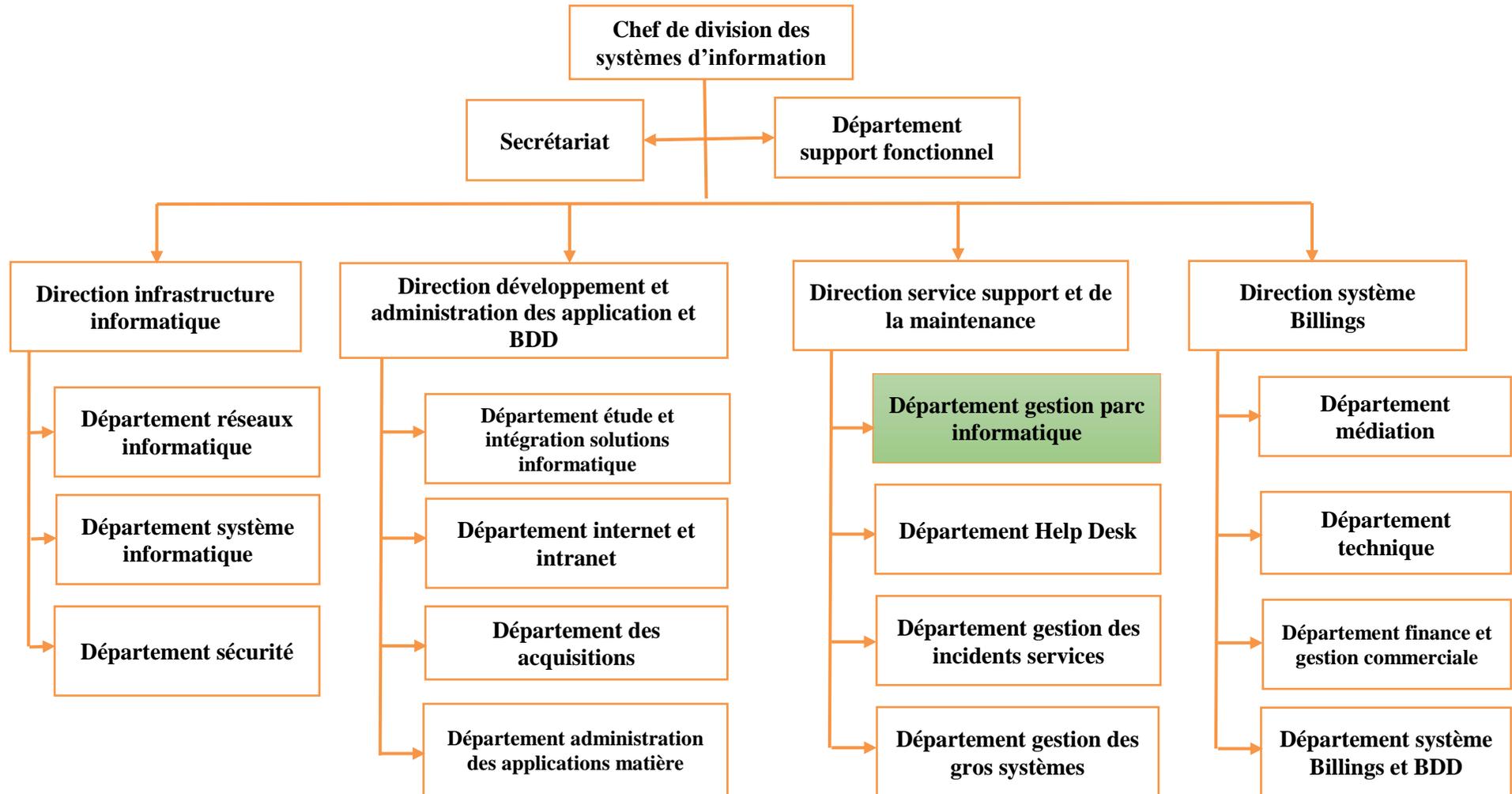
### 1.4.1. Organigramme de la Direction Générale

Figure N° 11 : *Organigramme d'Algérie Télécom.*



### 1.4.2. Organigramme de la Division des Systèmes d'Information (DSI)

Figure N°12 : Organigramme de la Division des Systèmes d'Information (DSI) d'Algérie Télécom.



## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

### 1.5. La structure de l'organisme d'accueil

La Division des Systèmes d'Information (DSI) d'Algérie Télécom est une division de services informatiques, qui a pour mission de fournir à l'entreprise des systèmes d'information de pointes, couvrant l'ensemble de ses activités.

La Division des Systèmes d'Information a pour missions principales :

- Faire évaluer et évoluer l'infrastructure informatique interne de l'entreprise ;
- Veiller à la pérennité des applications de gestion et à leur intégration dans le système d'information global de l'entreprise ;
- Assurer le support aux utilisateurs des systèmes d'information de l'entreprise et du matériel informatique utilisé (*Dans tout le territoire national*) ;
- Gérer et maintenir le tissu informationnel de l'entreprise, en mettant à disposition l'information nécessaire sous tous ses aspects (*Archivage, Data base, portails, ainsi que les documents techniques*), aux différents acteurs de l'organisation ;
- Proposer des solutions et services, dans le domaine des systèmes d'information, pour les clients internes ;
- Mettre en place un pôle de compétence, dans les Systèmes d'information.

#### 1.5.1. Les systèmes d'information d'Algérie Télécom

Les différents systèmes importants et opérationnels, au sein de l'entreprise sont énumérés comme suit :

- **Système de facturation « GAIA »** : qui permet la gestion commerciale, financière et technique du réseau fixe d'Algérie Télécom ;
- **Système de gestion des finances et de la comptabilité « ORACLE FINANCE »** : gère les finances et la comptabilité générale de l'entreprise ;
- **Système de gestion des ressources humains « HR ACCESS »** : permet la gestion du personnel, le calcul de la paie et la formation suivie par les employés ;
- **Système de collecte « G-COLLECT »** : gère la collecte du trafic téléphonique entrant et sortant de la téléphonie fixe et mobile ;
- **Système d'interconnexion ICT et ITU** : gère les décomptes de l'interconnexion nationale et internationale entre le fixe et les opérateurs mobiles (*Mobilis, Djezzy et Watania*) ;
- **Système de facturation ADSL « OCS », « CCBS » et « CVBS »** : gère la facturation de l'ADSL des plateformes Easy, Anis+, Anis et Fawri ;
- **Système décisionnel « MOACHIR »** : représente le tableau de bord de l'entreprise (*solution interne*) ;

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

- **Système documentaire** « *GDOC-AT* » : représente le portail documentaire de l'entreprise (*solution interne*) ;
- **Autres systèmes tels que** : (*site web de l'entreprise, espace clients, espace employés, portail corporatif, portail entreprise, argumentaire de ventes, gestion des réclamations,...*).

### 1.6. L'analyse SWOT de l'entreprise Algérie télécom

L'analyse SWOT est un outil très pratique lors de la phase du diagnostic stratégique. Elle présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement. Comme toute entreprise qui active dans un environnement complexe, l'analyse SWOT d'Algérie télécom consiste à faire un diagnostic au niveau interne (*les forces et les faiblesses*), ainsi qu'au niveau externe (*les menaces et les opportunités*).

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

**Tableau N°03 : Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités d'Algérie télécom**

	<b>Forces (Strengths)</b>	<b>Faiblesses (Weaknesses)</b>
<b>Interne</b>	Très longue expérience dans le domaine de la télécommunication Ressources financières et humaines très importantes La présence des partenaires étrangers (ZTE, HUAOWI et ALCATEL) est très bénéfique, vu sa renommée et son expérience dans le domaine des NTIC Une gamme de produits très complète Une qualité de connexion intégrale ajoutée à la très bonne qualité de modem Une innovation continue au niveau des services offerts Un réseau de distribution très vaste Absence des intermédiaires (circuit de distribution très court) Les prix proposés sont les plus bas L'utilisation de tous les modes de communication possibles ; publicité, force Concurrence par les OTT (les opérateurs téléphoniques).	L'absence d'un service de veille marketing Problème de saturation à niveau de la bande passante La courte durée de la publicité utilisant les mass médias comme support (télévision, radio, journaux)
	<b>Opportunités (Opportunities)</b>	<b>Threats (Menaces)</b>
<b>Externe</b>	Projets gouvernemental Maîtriser les nouvelles technologies Mains d'œuvre qualifiées	Concurrence indirecte : concurrence par les OTT (les opérateurs téléphoniques : ooredoo, mobilis, dejeszy.

**Source** : documents interne d'Algérie télécom.

## **Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom**

---

### **Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête**

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

#### **2.1. L'objectif de l'enquête**

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

- Vérifier l'existence de la démarche KM au sein d'AT ;
- Comprendre la faisabilité de l'adoption d'une démarche KM au sein de l'entreprise Algérie télécom ;
- Comprendre la manière dont la gestion des connaissances est perçue dans l'entreprise et quels types de pratiques en matière de knowledge management sont menés ;
- Savoir si on peut aborder la gestion des connaissances dans cette entreprise.

#### **2.2. Le choix de l'outil de l'enquête**

Afin de pouvoir apporter des réponses à nos questionnements, nous avons adopté une démarche qualitative à travers une enquête sur terrain par le biais d'un questionnaire.

Ce type d'outil paraît le plus approprié étant donné la nature des questionnements soulevés et la nature des résultats que nous souhaitons obtenir.

#### **2.3. La structure de notre enquête**

En vue de répondre à l'interrogation de savoir si la démarche de la gestion de connaissance est utilisée par Algérie télécom, nous avons soulevé des questions administrées à un échantillon composé d'une vingtaine (20) d'employés au niveau du département informatique au sein de la direction générale d'Algérie télécom à Alger (Vous retrouverez le questionnaire dans l'annexe N°01). Le questionnaire a été déposé en début de décembre 2018 au niveau de cette unité et se compose de 27 questions regroupées comme suivant :

- Le premier volet est consacré aux informations personnelles (*volet identification de l'entreprise*) ;
- Le deuxième volet porte le knowledge management ;
- Le troisième volet porte sur la performance de l'entreprise pour savoir si la démarche de gestion des connaissances est bien appliquée au niveau de cette organisation et montrer à

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

partir des résultats son rôle sur la performance de cette dernière et afin d'atteindre l'objectif principal de notre recherche.

La nature des questions ayant été posées sont quant à elles des questions fermées et ouvertes.

Pour ce qui est de l'échantillon, nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble des employés au niveau du département informatique, le choix est motivé par la nature de l'activité de ce service qui rendait, à notre sens, mieux compte du degré d'utilisation des outils informatique au niveau de l'entreprise. Outils qui se rattacherait directement à une démarche KM.

### Section 03 : Interprétation et analyse des résultats

Afin de vérifier la place de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom, nous avons opté d'élaborer un questionnaire composé de 28 questions, qui portent en générale sur la pratique de la gestion des connaissances par l'entreprise et son rôle sur sa performance.

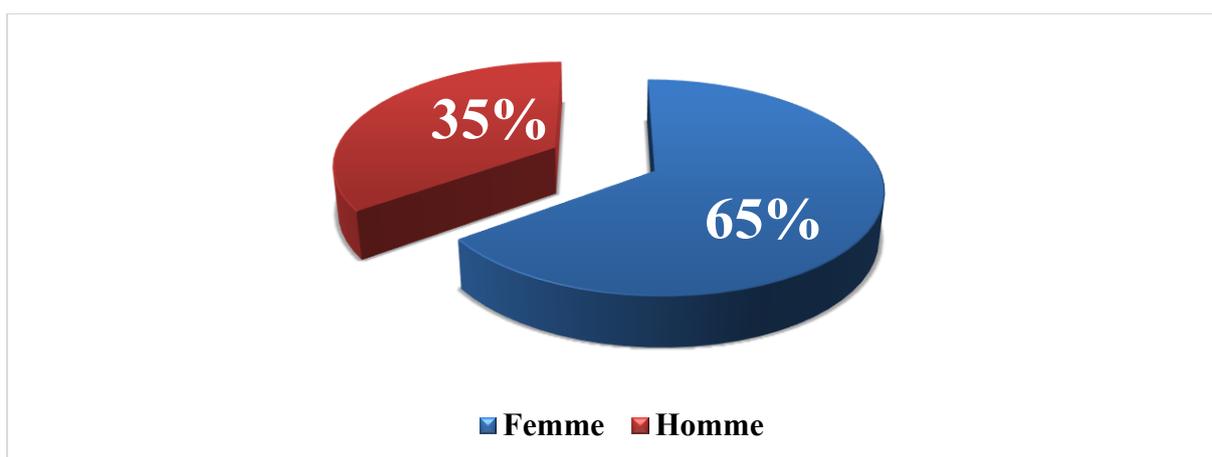
#### ▪ Volet identification de l'entreprise

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

Tableau N° 04 : La classification par sexe

	Effectif	Pourcentage
Homme	7	35%
Femme	13	65%

Figure N°13 : La répartition des employés selon le sexe



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

On remarque que le sexe féminin est plus élevé que le sexe masculin employé dans Algérie Telecom.

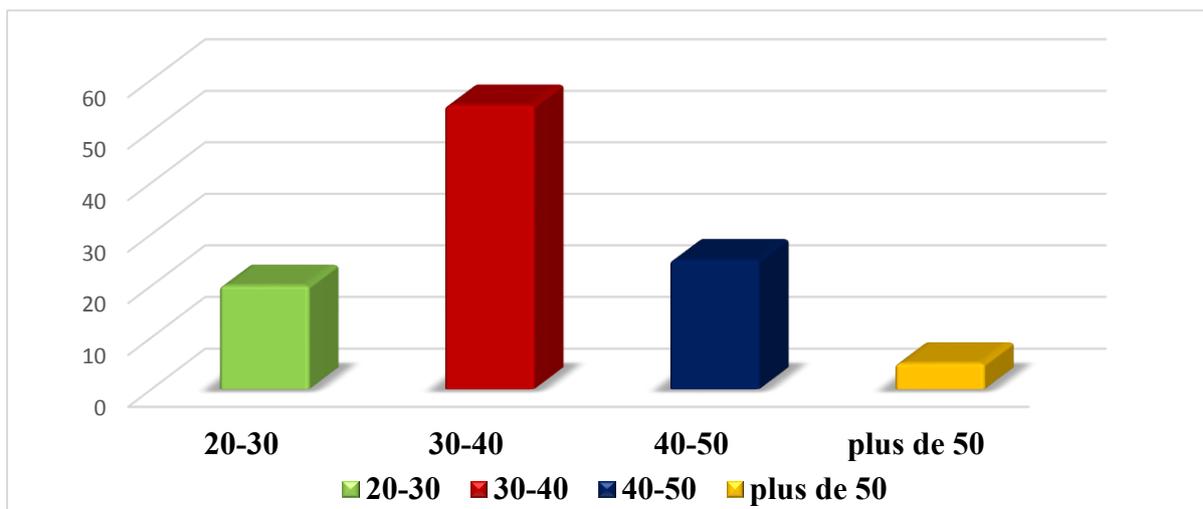
## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Question N°02 : quelle est votre tranche d'âge ?

Tableau N°05 : La classification selon l'âge

	Effectif	Pourcentage
20-30ans	3	20%
30-40ans	11	55%
40-50ans	5	25%
plus de 50	1	5%

Figure N°14 : Répartition des employés selon l'âge



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

On remarque que toutes les tranches d'âge sont présentes à l'intérieur de l'entreprise, la tranche entre (20-30) compte 20%, la tranche (40-50) compte 25% ,et 5% de la population étudié ont plus de 50ans, par contre la tranche entre (30-40ans) représente le plus de pourcentage soit 55%.

D'après notre analyse de l'âge des employés, nous constatons que la population de l'entreprise est jeune : 19 ouvriers âgés entre 20 et 50 ans, et seulement un ouvrier qui dépasse les cinquantaines ce qui engendre un nombre réduit de départs en retraite.

*Ces deux premiers indicateurs nous permettent d'établir un premier constat avec notre échantillon sans pour autant tirer des conclusions sur l'éventualité du recours au KM dans le service.*

*Ceci dit, nous pourrions associer le critère âge avec d'une part la flexibilité des jeunes individus quant aux recours aux outils informatiques et d'autre part, leurs compétences « présumées » dans le domaine informatique.*

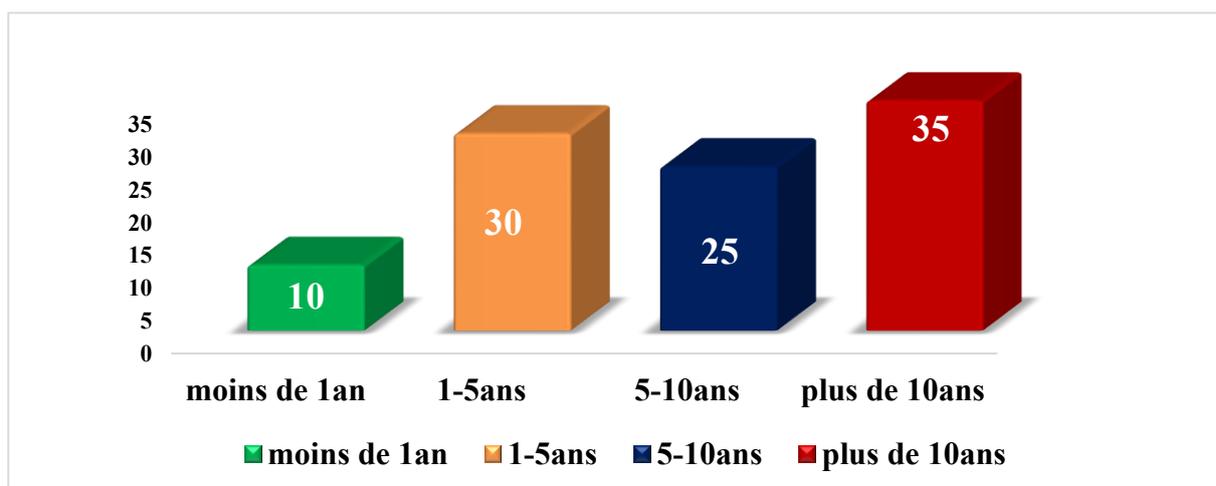
## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Question N° 03 : Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?**

**Tableau N°06 : Classification par période de travail**

	Effectif	Pourcentage
Moins de 1an	2	10%
1-5ans	6	30%
5-10ans	5	25 %
Plus de 10ans	7	35%

**Figure N°15 : La répartition selon la période de travail**



**Source :** élaboré par nous-même à partir des données collectées.

Nous avons 10% des employés ont moins de 1an de travail du département, 30% ont entre 1an à 5 ans, 25% des employés sont âgés entre 5 à10 ans et 35% ont plus de 10 ans de travail ce qui veut dire qu'ils ont acquis de bonnes expériences et des compétences avec ces années.

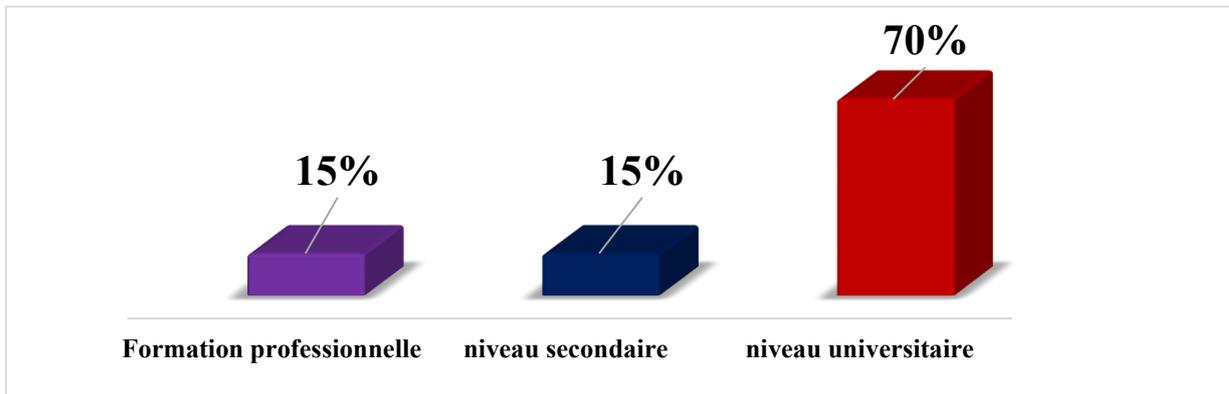
**Question N°04 : Quel est votre niveau d'étude ?**

**Tableau N° 07 : Classification selon le niveau d'étude**

	Effectif	Pourcentage
<b>Formation professionnelle</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
Niveau secondaire	3	15%
Niveau universitaire	14	70%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Figure N°16 : Répartition des employés selon le niveau d'étude**



**Source :** élaboré par nous-même à partir des données collectées.

15 % des employés possèdent une formation professionnelle, 15% d'autres ont un niveau secondaire et le reste soit 70% d'entre eux ont un niveau universitaire donc la majorité des employés ont obtenus leurs diplômes universitaires.

*Ces deux critères nous renseignent sur l'expérience et le niveau d'instruction des salariés de ce service. Nous pouvons associer ces indicateurs à n certain niveau de compétence techniques acquis grâce à l'expérience et au diplôme. 70% d'universitaire et 35% de plus de 10ans d'expérience dénoteraient d'un niveau de connaissances que nous jugeons plutôt élevé pour mettre une démarche KM qui capitaliserait et valoriserait ces connaissances et compétences.*

- **Volet Knowledge management**

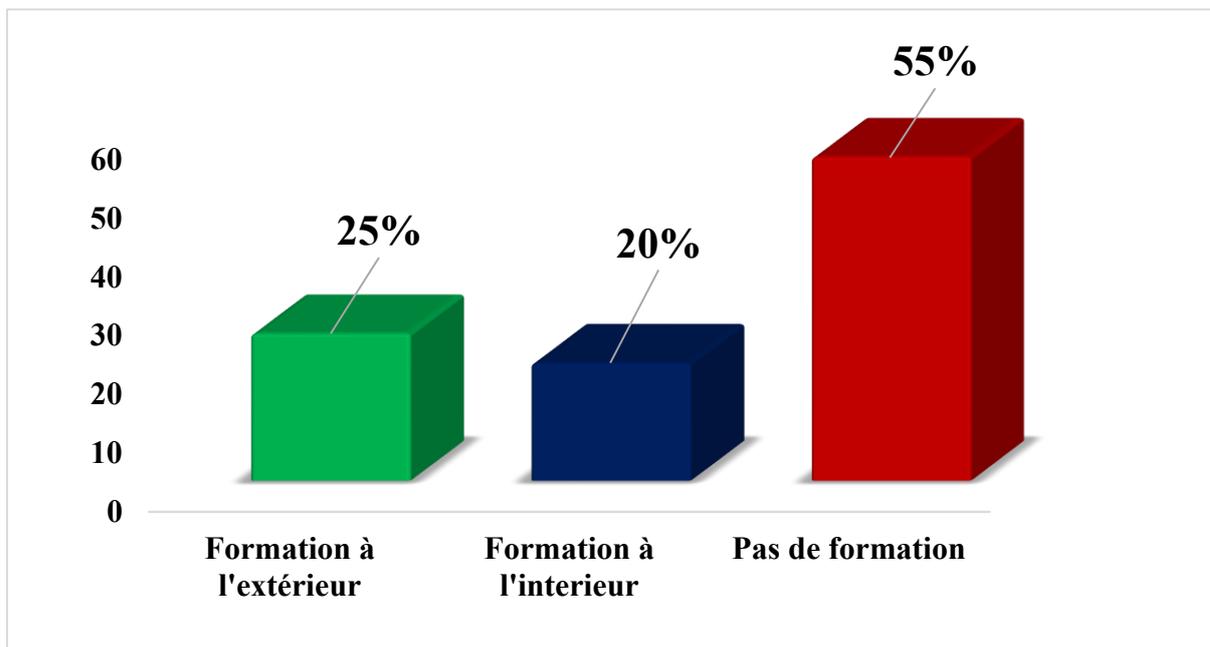
**Question N°05 : Lors de votre recrutement, comment s'est faite votre intégration ?**

**Tableau N°08 : Classification selon le recrutement**

	Effectif	Pourcentage
Formation à l'extérieur	05	25%
Formation à l'intérieur	04	20 %
Pas de formation	11	55%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Figure N°17 : Répartition des employés selon leur recrutement



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

25% ont suivis une formation à l'extérieur, 20 % ont eu leur formation à l'intérieur de l'entreprise et les 55% n'ont pas été formés ni à l'intérieur ni à l'extérieur de l'entreprise.

Nous constatons que les nouvelles recrues employés d'Algérie Télécom ne sont pas tous admis à des formations.

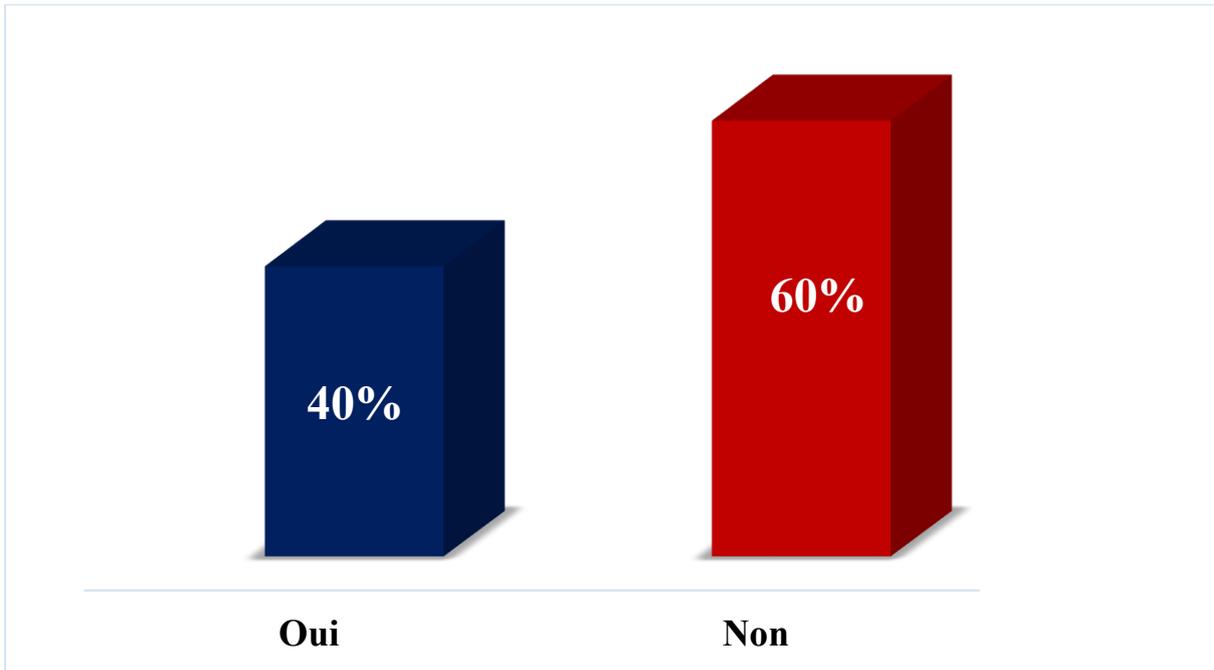
**Question N°06 :Avez-vous été coachés par un membre de l'équipe ? Si oui, quelle est la période du suivi ?**

Tableau N°09 : Classification selon le coaching

	Effectif	Pourcentage
Oui	08	40%
Non	12	60%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Figure N°18 : Répartition selon La période du suivi



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

40% des employés ont répondu par « oui » alors que 60% n'ont pas été coachés lors de leurs recrutements par un membre de l'équipe de l'entreprise ce qui nous donne raison de juger qu'Algérie télécom ne dispose d'aucun texte de loi qui oblige le retraité à transférer ses connaissances et ses expériences au nouveau recrue, ce qui rend cette procédure une tradition respectée par certains et négligée par d'autres.

Pour les 40% des employés qui ont répondu qu'ils ont été coachés lors de leur recrutement, ont confirmé que la période de leur formation ne dépassait pas 15 jours.

*Pour les deux indicateurs de formation et coaching, nous constatons une certaine négligence de ce volet. Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion des connaissances est un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation, de diffusion de partage et de transfert du savoir au sein d'une organisation et la formation constitue un moyen d'acquisition et d'amélioration de connaissances.*

*Aussi, nous pourrions déduire, à travers ces résultats que la formation n'est pas assez optimisée pour une éventuelle démarche KM.*

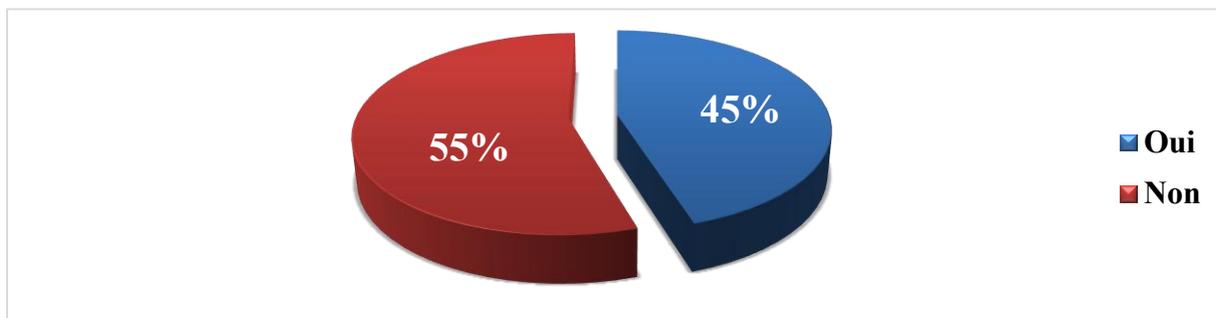
**Question N°07 : Avez-vous déjà reçus des réclamations de la part des services à qui vous offrez vos prestations ? Si oui, sont-elles liées à /au : la qualité du service fournis, temps de réponses de votre part, délai de réalisation du projet ?**

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Tableau N° 10 : Classification selon les réclamations acquises**

	Effectif	Pourcentage
Oui	09	45%
Non	11	55%

**Figure N°19 : Répartition selon les réclamations acquises**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

Nous avons 45% de oui (*les employés reçoivent des réclamations*) et 55 % de non, donc la majorité ne réclament pas mais on remarque que le nombre de réclamations est quand même élevé à 45 % par les services qui bénéficient des prestations offertes et ces dernières sont liées majoritairement au temps de réponses de la part de l'entreprise.

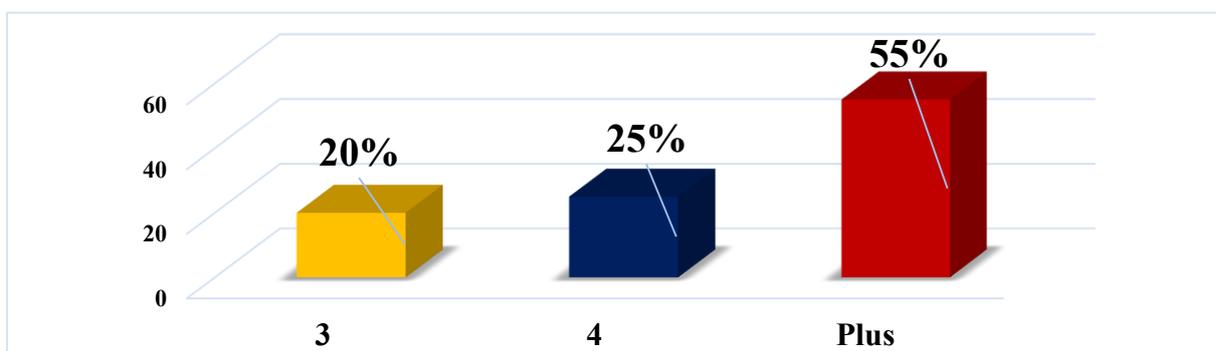
On comprend qu'Algérie télécom est moins perspicace.

**Question N°08 : Quel est le nombre de réclamation par mois ?**

**Tableau N°11 : Classification du nombre de réclamations par mois**

	Effectif	Pourcentage
3	04	20%
4	05	25%
Plus	11	55%

**Figure N°20 : Répartition selon le nombre de réclamations par mois**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

20% d'employés ont dit que le nombre de réclamations par mois est de 3, 25% d'entre eux ont donné le nombre 4 et 55% trouvent que le nombre de réclamations par mois est à plus de 4.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

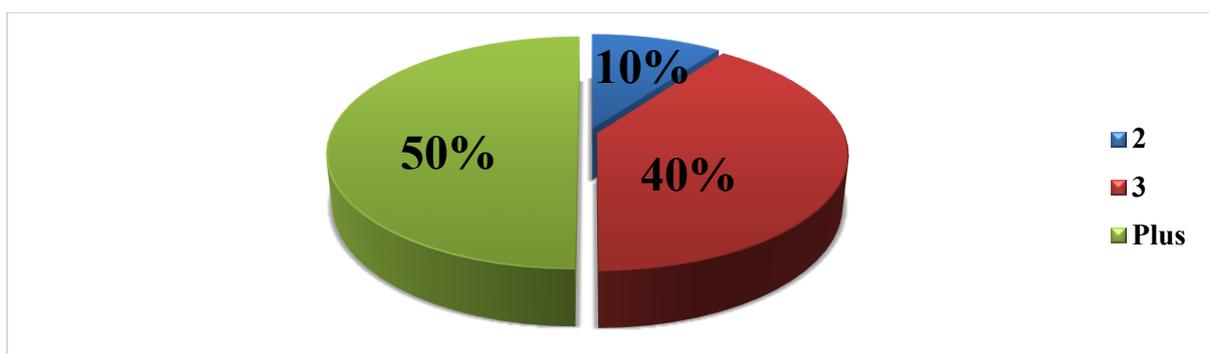
Si on prend indicateur de performance est de : 4, on déduit que les services d'Algérie télécom sont moins efficaces ce qui la met dans l'obligation de chercher des solutions pour garder sa place de leader sur le marché.

**Question N°09 : Quel est le nombre de réclamations par projet ?**

**Tableau N° 12 : Classification selon le nombre de réclamations par projet**

	Effectif	Pourcentage
2	02	10%
3	08	40%
Plus	10	50%

**Figure N°21: Répartition selon le nombre de réclamations par projet**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectés.

50 % des employés d'Algérie télécom ont confirmés que le nombre de réclamations par projet est de plus de 3, 40 % trouvent qu'il y en a 3, et seulement 10 % trouvent que c'est 2, ce qui peut influencer négativement l'entreprise, qui se retrouve dans l'obligation de chercher des solutions efficaces.

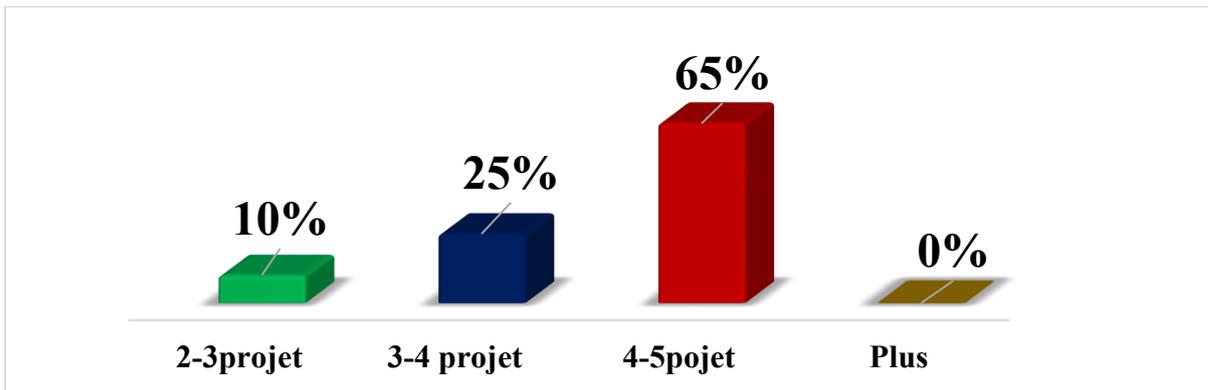
**Question N°10 : Quel est le nombre de projet par mois ?**

**Tableau N° 13 : Classification selon le nombre de projet par mois**

	Effectif	Pourcentage
2-3	02	10%
3-4	05	25%
4-5	13	65%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Figure N°22 : Répartition selon le nombre de projet**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

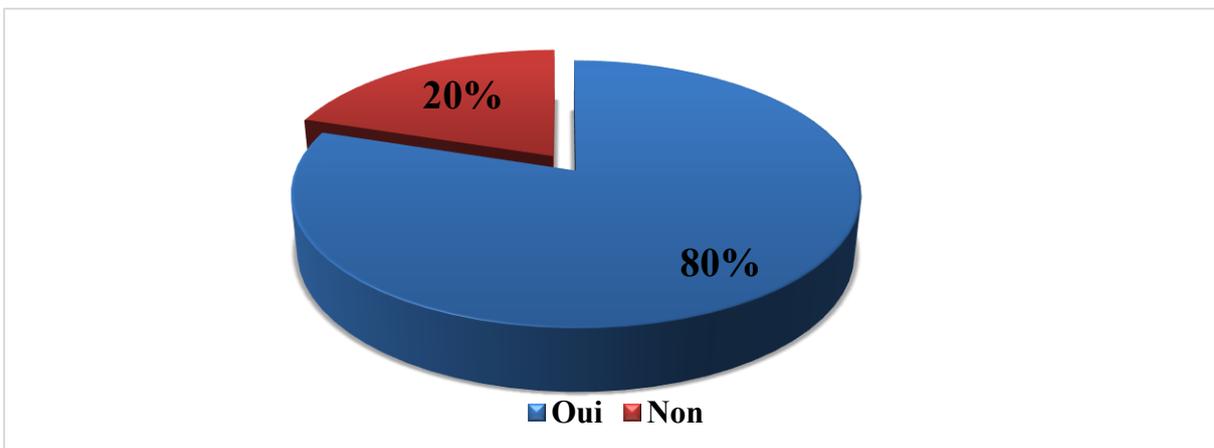
10% des ouvriers disent que le nombre de projets par mois est de 2 à 3 projets, 25% disent que c'est entre 3 et 4, et d'après 65% le nombre de projets au sein de la direction générale d'Algérie télécom se varie entre 4 et 5 projets par mois.

**Question N°11 : Vous arrive-t-il d'être confronté au même problème lors de la réalisation d'un projet ?**

**Tableau N°14 : Classification selon la répétition du problème**

	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	04	20%

**Figure N° 23 : Répartition selon la répétition du problème**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

La réponse était oui, car plus de 80% des employés ont répondu qu'ils confrontaient bien aux mêmes problèmes lors de la réalisation d'un projet, et seulement 20% qui ont répondu par non. C'est à dire qu'Algérie télécom confronte au problème de répétition des erreurs. Par rapport à la fréquence nous n'avons pas eu de réponses.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Les questions 7 à 11 nous renseignent sur les erreurs ou les réclamations auxquelles fait face ce service. L'intérêt de ces questions est de savoir si le service fait face à une redondance d'œuvres ou de réclamations identiques. L'objectif pour nous étant de déduire, dans le cas de cette répétition l'absence d'un processus KM.

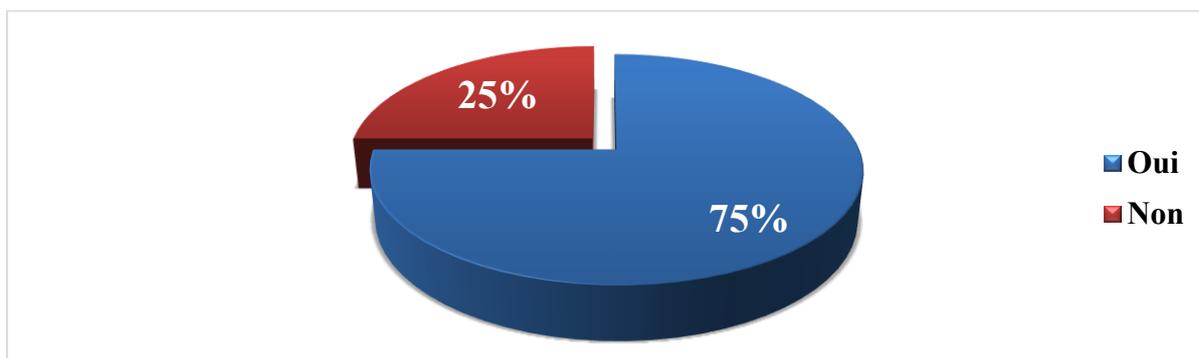
En effet, un processus KM est sensé éviter la survenue des mêmes erreurs. Or, nous constatons, d'après nos résultats, que ces employés rencontrent parfois les mêmes réclamations. Nous concluons donc d'une absence de l'impact d'un éventuel KM.

**Question N°12 : Lors d'une réclamation faites-vous un PV ? Est-il diffusé auprès des membres de l'équipe ? Est-il sauvegardé ?**

**Tableau N° 15 : Classification selon la rédaction du PV**

	Effectif	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	5	25%

**Figure N°24 : Répartition selon la rédaction du PV**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

15 employés sur 20(soit 75 %) rédigent un PV lors d'une réclamation, et 25% ne le font pas. Oui, le PV est diffusé auprès des membres de l'équipe et il sauvegardé aussi.

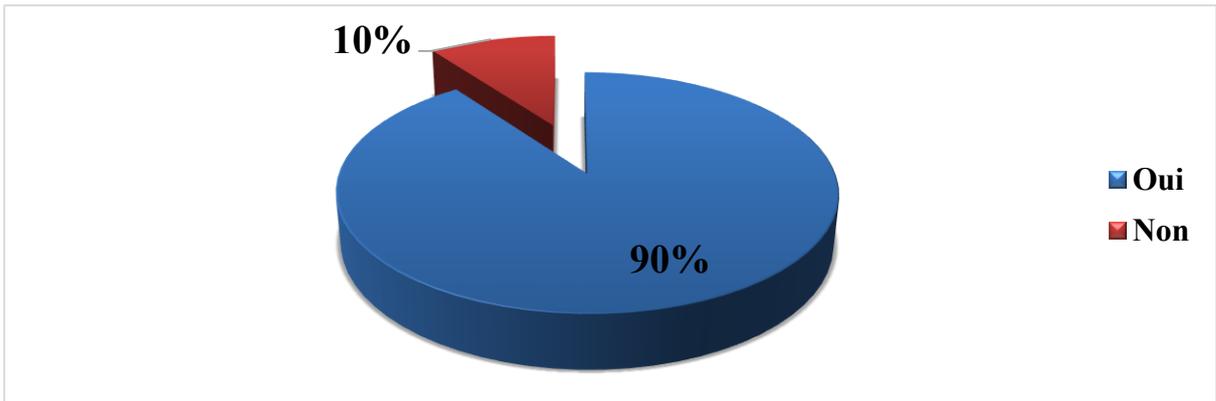
**Question N°13 : Discutez-vous avec vos collaborateurs des difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos activités ? Si oui, le faites-vous à : titre personnel, à titre professionnel, vous demandez une séance de travail, ou vous attendez d'en parler dans une réunion déjà programmée, ou autre ...**

**Tableau N°16 : Classification selon les difficultés rencontrées**

	Effectif	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Figure N°25 : Répartition selon les difficultés rencontrées**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

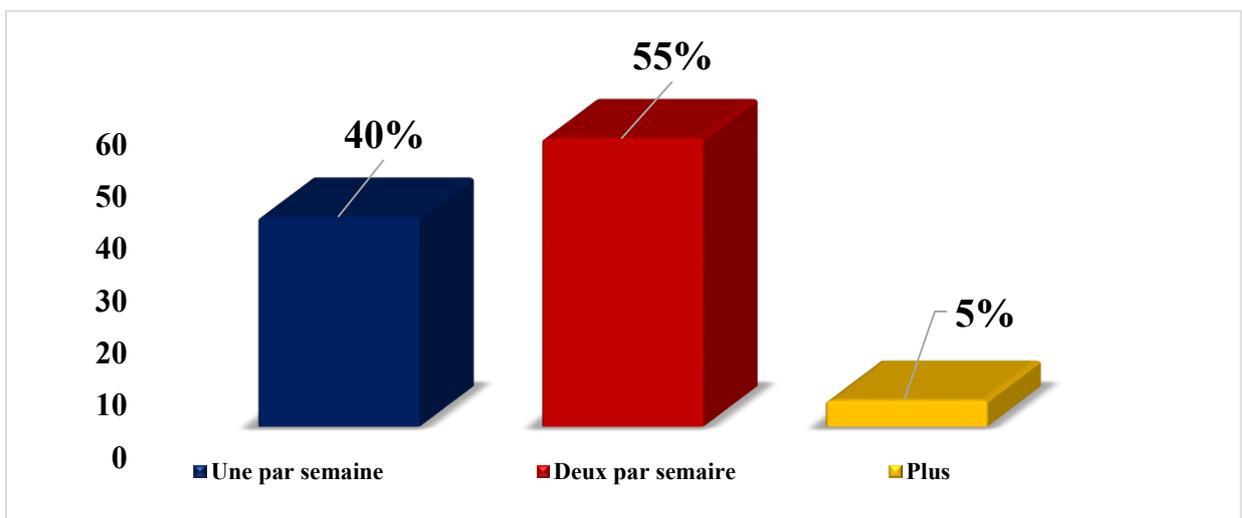
90% des employés interrogés discutent entre eux lors de la rencontre d'un problème, 10% n'en discutent pas, on constate qu'il y a un partage de connaissances entre les employés surtout quand il s'agit de parler des problèmes qui surviennent au sein de l'entreprise, mais ce partage est informel, et il se fait à titre professionnel beaucoup plus.

**Question N°14 : Quelle est la fréquence des réunions et séances de travail avec votre responsable ?**

**Tableau N°17 : Classification selon la fréquence des réunions**

	Effectif	Pourcentage
Une par semaine	08	40%
Deux par semaine	11	55%
Plus	01	5%

**Figure N°26 : répartition selon la fréquence des réunions**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

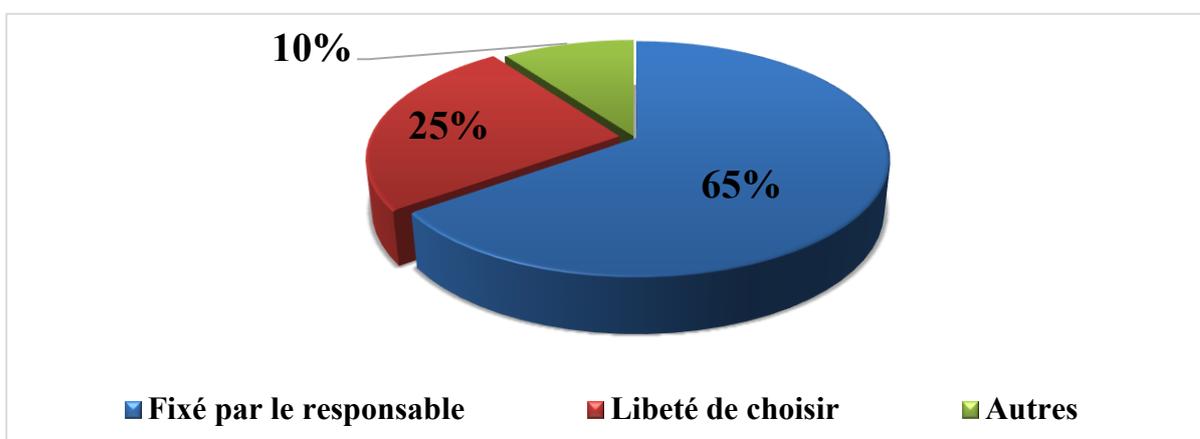
55% des employés d'AT ont deux fois par semaine une réunion et une séance de travail avec leur responsable, 40% ont répondu par une fois par une semaine et 5% ont répondu par plus, ce qui est bien.

**Question N°15 : Quel est l'ordre du jour ?**

**Tableau N°18 : Classification selon l'ordre du jour**

	Effectif	Pourcentage
<b>Fixé par le responsable</b>	13	65%
<b>liberté de choisir ou de proposer un ordre</b>	02	25%
<b>Autres</b>	05	10%

**Figure N°27 : Répartition selon l'ordre du jour**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

65% des ouvriers disent que l'ordre du jour est fixé par le responsable, 10% disent qu'ils sont libres de choisir et de proposer un ordre et 25% ont répondu par autres.

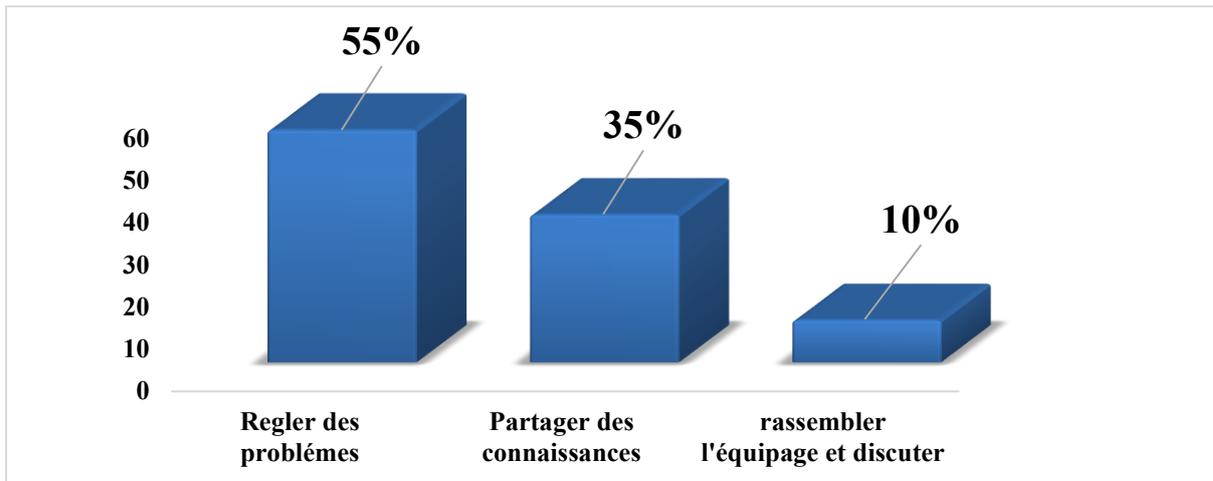
**Question N°17 : Quel est l'objet d'ordre du jour ?**

**Tableau N°19 : Classification selon l'objet d'ordre du jour**

	Effectif	Pourcentage
<b>Régler des problèmes</b>	11	55%
<b>Partager des connaissances</b>	07	35%
<b>Rassembler l'équipage et discuter</b>	02	10%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Figure N°28 : Répartition selon l'objet d'ordre du jour**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

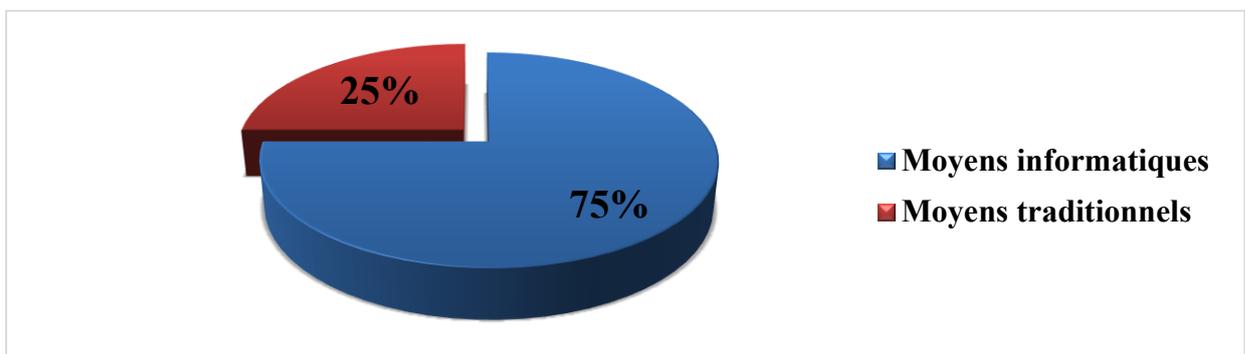
55% des employés disent qu'ils se rassemblent pour régler des problèmes, 35 % disent que c'est pour partager des connaissances et le reste soit 10% avouent que c'est pour rassembler l'équipage et discuter, On voit que l'objet d'ordre du jour pour l'entreprise Algérie télécom est généralement de régler des problèmes, on remarque aussi un certain pourcentage pour le partage de connaissances entre l'équipe de travail.

### Question N° 17 : Quels sont les moyens choisis dans vos réunions ?

**Tableau N°20 : Classification selon les moyens utilisés**

	Effectif	Pourcentage
Moyens informatiques	15	75%
Moyens traditionnels	05	25%

**Figure N°29 : Répartition selon les moyens utilisés**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

Les employés d'Algérie télécom ont répondu majoritairement qu'ils utilisent des moyens informatiques soit 75 % de l'effectif et 25% ont répondu qu'ils ne les utilisent pas, comme le date show dans les réunions... ce qui veut dire qu'Algérie télécom est consciente de

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

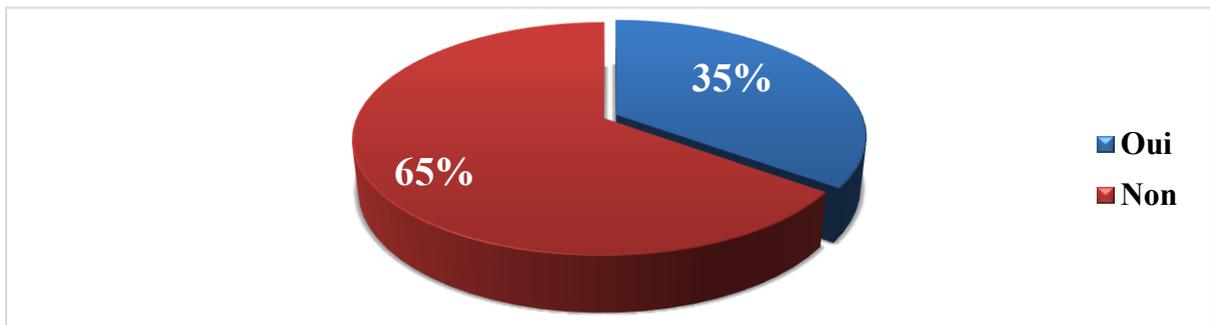
l'importance de la technologie (*les technologies de l'information et de la communication*) dans la facilité de ces tâches dans l'entreprise.

**Question N°18 : Les réunions aboutissent-elles toutes à la rédaction d'un PV ?**

**Tableau N°21 : Classification selon la rédaction du PV**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	07	35%
<b>Non</b>	13	65%

**Figure N°30: Répartition selon la rédaction du PV**



**Source :** élaboré par nous-même à partir des données collectées.

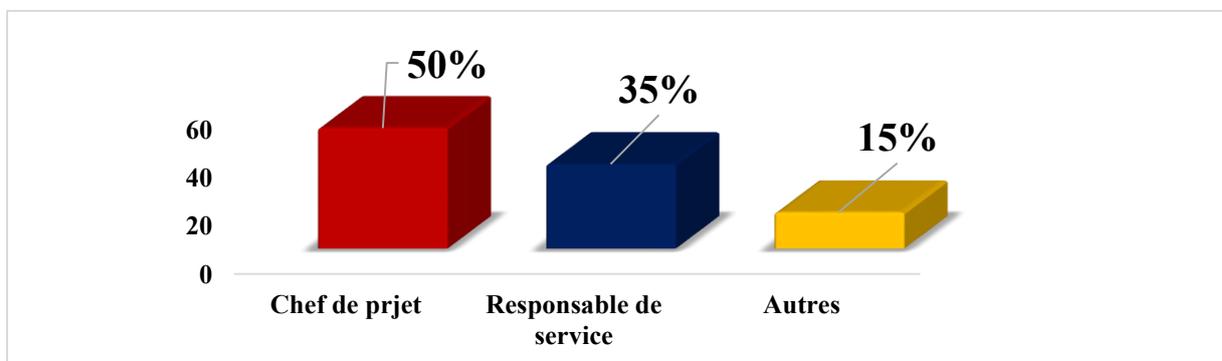
65% des travailleurs de l'entreprise ont confirmés que leurs réunions n'aboutissent pas toutes à la rédaction d'un PV, et 35% ont répondu qu'ils le rédigent.

**Question19 : Qui rédige le PV ?**

**Tableau N°22: Classification selon le rédacteur du PV**

	Effectif	Pourcentage
<b>Chef de projet</b>	07	35%
<b>Responsable de service</b>	10	50%
<b>Autres</b>	03	15%

**Figure N°31 : Répartition selon le rédacteur du PV**



**Source :** élaboré par nous-même à partir des données collectées.

La moitié des travailleurs ont répondu que le responsable de la rédaction du PV est le chef de projet, soit 50 %, et 35% ont répondu que c'est le responsable de service qui le fait.

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

### Questions 12-19 :

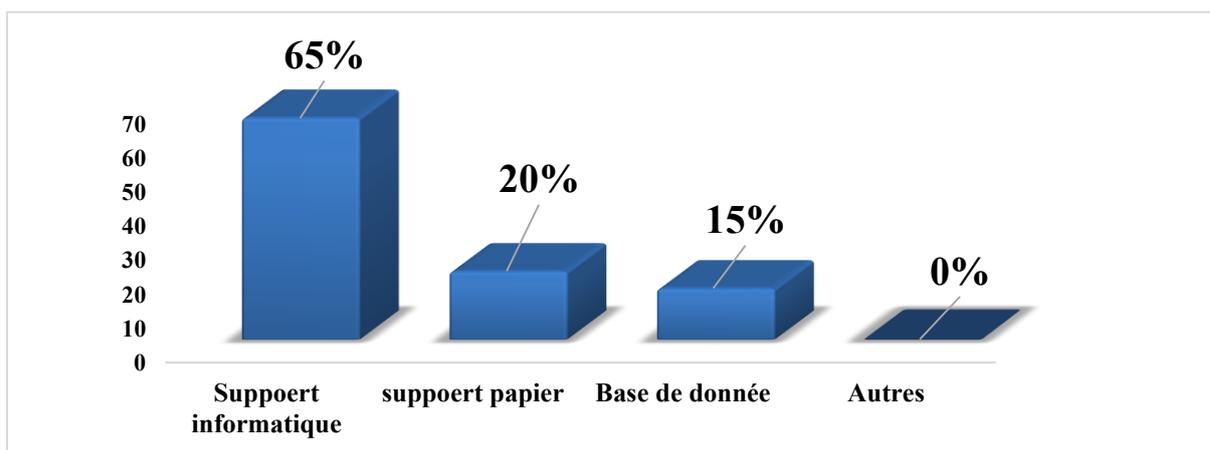
*Ces questions ont pour objectif de démontrer que, dans cette entreprise, les pratiques et les principes du KM sont tout de même mis en place. Des pratiques qui participent au transfert de connaissances, sans que celles-ci soient directement associées au KM dans l'esprit des employés, sont utilisées par le service.*

### Question N° 20 : Comment est-il sauvegardé ?

**Tableau N°23 : classification selon le moyen de sauvegarde du PV**

	Effectif	Pourcentage
<b>Support informatique</b>	<b>13</b>	<b>65%</b>
<b>Support papier</b>	<b>05</b>	<b>20%</b>
<b>Base de données</b>	<b>03</b>	<b>15%</b>
<b>Autres</b>	<b>00</b>	<b>00%</b>

**Figure N°32 : Répartition selon le moyen de sauvegarde du PV**



**Source :** élaboré par nous-même à partir des données collectées.

Le PV est sauvegardé dans un support informatique d'après 85% des employés, et d'après 20 % il est sauvegardé dans des supports papiers, 15% ont dit qu'il est sauvegardé dans une base de données. On remarque qu'AT a toujours recours à des supports papiers pour la sauvegarde de ses documents et PV même avec la présence des TIC dans l'entreprise.

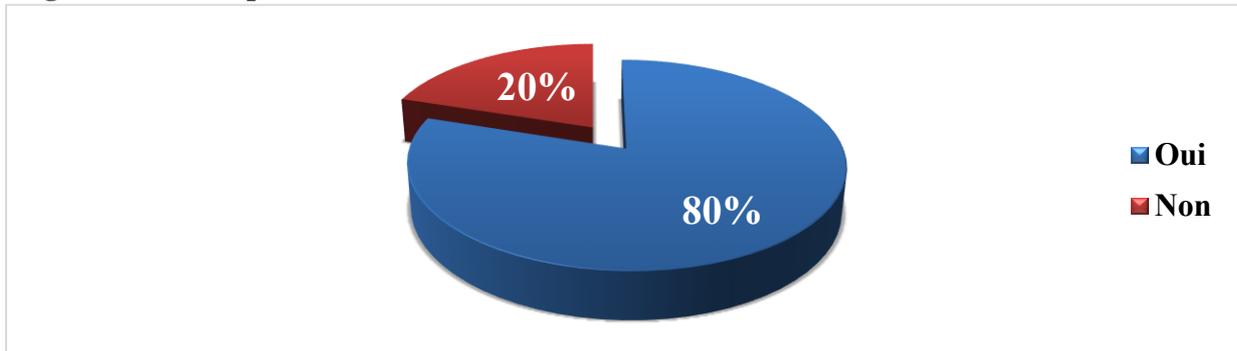
### Question 21 : Y avez-vous accès en cas de besoins ?

**Tableau N° 24: classification selon le besoin des PV**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>
<b>Non</b>	<b>04</b>	<b>20%</b>

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Figure N°33 : Répartition selon le besoin des PV



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

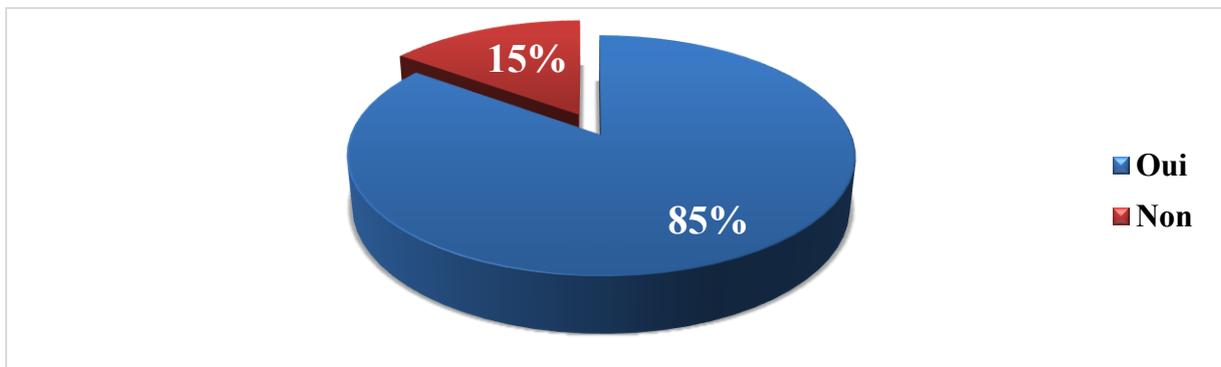
80 % des employés ont répondu qu'ils ont accès à ces PV en cas de nécessité, et 20 % ont répondu par oui. Donc la majorité peut avoir accès au PV en cas de besoin dans l'entreprise.

**Question N°22 : Faites-vous bénéficier vos collègues de vos expériences ?**

Tableau N°25 : Classification selon le bénéfice des expériences

	Effectif	Pourcentage
Oui	17	85%
Non	03	15%

Figure N°34 : répartition selon le bénéfice des expériences



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

85% font bénéficier leurs collègues de leurs expériences et compétences et transmettent leurs savoir-faire, et 15% disent qu'ils ne le font pas, mais ce partage de connaissances et de compétences se transmet dans l'entreprise spontanément donc à titre informel lors des discussions entre l'équipage, car il n'y a pas de loi qui les obligent à le faire.

*Concernant les outils et applications sur lesquelles repose une démarche KM. Nous constatons à travers nos résultats que l'entreprise recourt à un certain nombre d'outils sur lesquels repose une démarche KM.*

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

---

**Question N°23 : Avez-vous acquis de nouveaux produits informatiques ? Lesquels utilisez-vous dans votre entreprise ?**

Oui, la direction générale d'Alger de communication de fixe et du mobile a introduit de nouveaux produits informatiques, ordinateurs, logiciels....

La technologie est un facteur important pour faciliter les différentes tâches au sein d'une entreprise. Algérie télécom est consciente de l'importance de ce facteur, cela apparaît à travers le nombre important de logiciels dont elle dispose au sein de son organisation. Parmi ces logiciels, nous citons :

- ERP ;
- GLPI (*Gestion des tickets Helpdesk*);
- Intranet et Extranet;
- E-Learning pour la direction de la formation ;
- Portail (*information*) ;
- GED (*archivage et numérotations des documents*) ;
- Solution de gestion de stock (*National*) ;
- Solution de déploiement d'images systèmes (*système d'exploitation*) ;
- Solution Microsoft (*Active directory, SCCM, KMS.....*);
- Solutions de sécurité réseau et antivirus (*centralisés sur serveurs*) ;
- Plateforme de messagerie et Cloud ;
- Plateforme de virtualisation (*service virtuels*) ;
- Solutions d'inventaire réseau-inventaire des clients connectés au réseau (*PC, Lap to, Imprimantes...*) ;
- Solutions de gestion des accès réseau Wifi.

▪ **Volet performance :**

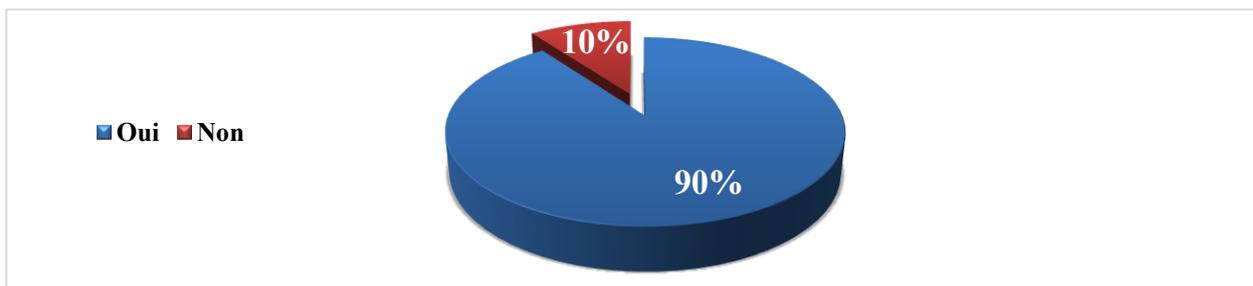
**Question N°24 : Utilisez-vous intranet ? Dans quel cadre l'utilisez-vous ? Depuis combien de temps ?**

**Tableau N°26 : classification selon l'utilisation d'intranet**

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	<b>18</b>	<b>90%</b>
<b>Non</b>	<b>02</b>	<b>10%</b>

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

**Figure N°35 : Répartition selon l'utilisation d'intranet**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

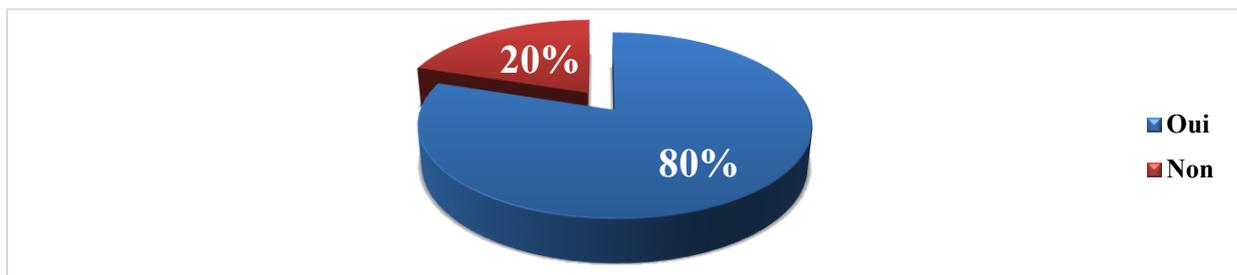
90 % des travailleurs au sein d'AT utilisent intranet (*réseau interne de l'entreprise*) et 10 % d'entre eux ne l'utilisent pas. Ce réseau est utilisé à titre professionnel beaucoup plus et il est présent depuis plus de 10ans.

**Question N° 25 : avez-vous remarqué un changement ou une amélioration depuis son utilisation (*intranet*) ?**

**Tableau N°27 : Classification selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet**

	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	04	20%

**Figure N°36 : Répartition selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet**



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

90% des travailleurs ont remarqué un changement et une amélioration depuis qu'ils ont commencés à utiliser intranet dans leurs tâches de travail, et 15% n'ont pas remarqués.

On déduit que les services d'Algérie télécom sont devenus plus efficaces lorsque les TIC sont introduits au sein de l'entreprise.

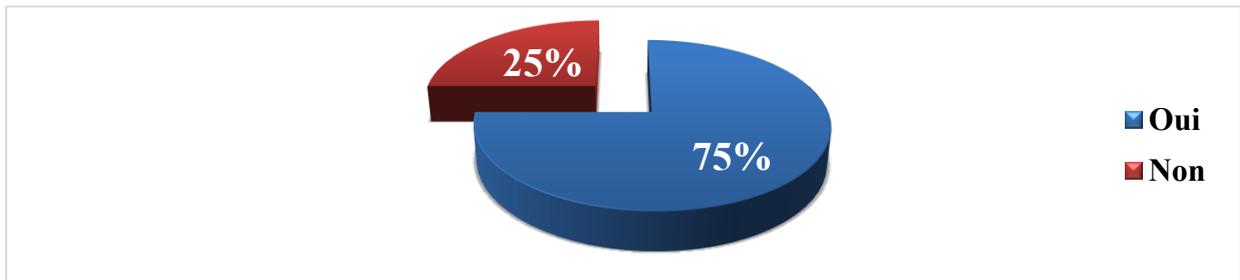
**Question N° 26 : Ressentez-vous réellement un gain de temps ?**

**Tableau N°28 : classification selon le temps gagné**

	Effectif	Pourcentage
Oui	15	75%
Non	05	25%

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

Figure N°37 : Répartition selon le temps gagné



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

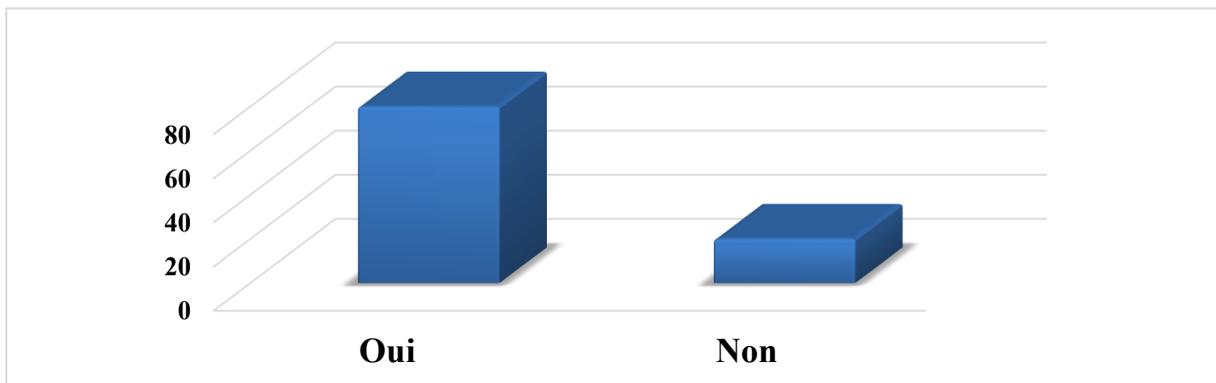
25% n'ont pas ressenti ce gain de temps, par contre 75 % trouvent qu'il y a réellement un gain de temps et une amélioration par rapport à la quantité et à la qualité du travail depuis qu'ils ont introduit intranet comme outil de communication dans leur établissement car elle permet de faciliter les tâches et leurs coordinations.

**Question N°27 : Vos résultats de travail sont-ils meilleurs ? Sur quel plan ?**

Tableau N°29 : Classification selon les résultats du travail

	Effectif	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	04	20%

Figure N°38 : Répartition selon les résultats du travail



Source : élaboré par nous-même à partir des données collectées.

20% des employés ont répondu négativement, par contre 80 % ont répondu positivement, oui les résultats sont meilleurs et cela sur le plan organisationnel beaucoup plus et sur le plan concurrentiel, et 20 % ne ressentent pas cette amélioration.

*Il s'agit d'apprécier l'impact des outils utilisés sur les activités de ces employés. Les résultats nous indiquent qu'effectivement le recours à certains produits informatiques, que nous associons au KM, améliore les résultats de ces employés.*

## Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom

### 2. Constats générale de l'enquête

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

**Tableau N°30 : Tableau récapitulatif de la place de la démarche KM au sein de l'entreprise d'Algérie télécom**

<b>La place de la démarche KM au sein de l'entreprise d'Algérie télécom</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Perte de connaissances</b> : absence de capitalisation des savoir-faire qui engendre une perte de son expérience, la non-organisation dans la gestion des connaissances, la dépendance vis-à-vis de ses anciens retraités, la négligence et le non-respect de certaines procédures informelles, tel que le transfert de connaissance.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Formation</b> : absence de coaching et de formation lors du recrutement, ce qui peut entraîner une inefficacité et un recul au niveau de la productivité ;</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>La capitalisation des connaissances d'une manière informelle</b> : Les employés exercent un ensemble de tâches sans qu'ils sachent que le regroupement de celles-ci représente en réalité la démarche de knowledge management.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Répétition des erreurs</b> : AT confronte aux soucis de répétition des problèmes et des erreurs à chaque projet qu'elle entreprend. C'est pour cela qu'une réglementation interne et strict est obligatoire à appliquer par les employés.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Outils KM</b> : les outils KM sont quasiment similaires aux TIC régnant dans AT.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Le terme KM</b> : n'est pas connu au sein de l'entreprise, la chose qui explique l'ambiguïté de ce dernier. Une loi nécessairement recommandée pour mettre en place l'ensemble des procédures de la démarche KM.</li></ul>

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

## **Chapitre 03 : La place du knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom**

---

### **Conclusion**

Malgré la conscience de l'entreprise Algérie Telecom de l'utilité des TIC dans son organisation qui demeurent incontournables pour son mécanisme, elle continue de mettre la démarche KM dans un cadre informel. L'efficacité de cette dernière peut mener à des voies plus innovatrices et performantes. En effet, l'entreprise doit définir la meilleure manière d'utilisation de son capital intellectuel.

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

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du service. Notre enquête nous a laissé constater que certaines pratiques de KM sont mises en place dans l'entreprise mais demeurent mal exploitées.

Les entretiens que nous avons menés en parallèle nous ont également permis de voir que, pour la plupart de ces employés, le concept KM reste inconnu. D'où notre choix pour des questions qui ne laissent pas entrevoir directement cette notion.

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

Cependant, la réussite d'une démarche knowledge management dépend des individus. C'est pourquoi, il est indispensable d'accompagner les salariés pour cette phase de changement. En outre, la mise en place d'une telle perspective naît d'une volonté managériale des dirigeants de l'entreprise qui 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.

Notre enquête a été menée auprès de la direction générale d'Algérie Télécom à Alger. Nous avons voulu mettre en évidence l'existence ou pas de la démarche KM, sa place et son impact sur la performance au sein de cette entreprise. Nous avons proposé un questionnaire dans ce sens que nous avons adressé à l'ensemble des employés du département informatique. Nos constats peuvent être regroupés dans ce qui suit :

- La gestion des connaissances au niveau de l'entreprise se fait d'une manière non formalisée : nous avons observé lors de notre passage dans cette entreprise, et après traitement et analyse du questionnaire, un recours timide ainsi qu'une présence et application non négligées des outils KM. Cet usage demeure insuffisant puisque d'une part, ces outils sont assimilés à des outils TIC utilisés indépendamment de la démarche KM. Et d'autre part, l'absence de liens entre ces outils et de démarche formalisée sensée véhiculer, diffuser et partager les connaissances rend cet usage, combien même fréquents, non suffisant. Adopter les outils sans intégrer et impliquer la variable ressource humaine dans la culture de partage des connaissances réduit de l'efficacité du dispositif à mettre en place ;
- Absence de capitalisation des savoir-faire : nous avons constaté, lors de nos entretiens avec le responsable, qu'il n'y a pas de procédures ou de réglementation qui permettent le transfert des connaissances des employés qui partent en retraite (*y compris les départs volontaires*). Cette rupture avec les futurs retraités implique une perte de connaissance, de compétences et d'expériences très important qui influencerait probablement « *négativement* » sur les résultats de l'entreprise, ou du moins augmenterait les manques à gagner ;

- Malgré les occasions répétées de réunions et la rédaction de PV après chaque séminaire : nous avons constaté qu'il y a une répétition des erreurs, les mêmes erreurs reviennent régulièrement et donc, le même temps de traitement est nécessaire à chaque fois. D'où perte de temps et perte d'amélioration de solutions ;
- Manque de formation en faveur du KM : nous avons observé plusieurs éléments que nous pourrions associer au problème de formation ;
  - D'abord, il y a une certaine rétention des informations de la part de certains employés. Une pratique complètement contraire aux principes du KM qui prône le partage. Cette culture pourrait être liée à l'absence de sensibilisation des employés de la part des responsables quant aux avantages du partage des connaissances et à la valorisation de celles-ci pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. La formation constitue en effet un moyen de transmission d'une certaine culture au niveau d'une entreprise.
  - Les nouvelles recrues font face au problème d'adaptation et d'application de leurs connaissances théoriques sur le terrain. La courte durée de formation-insertion de certains et l'absence de cette formation pour d'autres implique un temps d'intégration plus important et donc difficultés de développement d'un capital de connaissances.

D'une manière générale, concernant la gestion des connaissances, ses pratiques sont encore mal connues et ne font de ce fait pas l'unanimité, du moins pour cette entreprise.

Aussi, Il y a effectivement intégration de quelques outils KM mais ceux-ci ne sont pas inscrits dans une démarche KM. Nous pourrions renvoyer cette performance à plusieurs autres facteurs, notamment l'environnement concurrentiel algérien. Ceci dit, une démarche KM permettrait d'améliorer davantage ses résultats.

Le volet performance et KM a été analysé, par nos soins, comme suit :

Nous avons voulu expliquer le lien entre KM et performance. Dans les chapitres théoriques, la relation apparaît clairement d'après les expériences de certaines entreprises qui ont été retracées dans les travaux de plusieurs auteurs.

Ceci dit, pour notre cas, il serait difficile d'associer la performance de cette entreprise à l'usage de certains outils KM.

En effet, nous avons aboutis, après analyse, au constat que les outils KM utilisés dans cette entreprise ne sont pas rattachés directement à un dispositif et esprit KM. La performance serait donc, pour cette entreprise, rattachée à plusieurs autres facteurs, notamment l'environnement concurrentiel. Ce qui n'exclue pas tout de même la contribution effective de ces outils à cette performance.

Aussi, une amélioration pourrait être enregistrée dans le cas d'une optimisation de ces outils et leur inscription dans la démarche formalisée KM.

A la suite de cette analyse et de ces résultats, nous pouvons proposer certaines solutions qui nous semblent aller dans le sens d'une amélioration globale grâce à une démarche KM :

- Adapter une loi fondamentale et structurée pour élargir la culture du partage entre les salariés qui à leur tour devront organiser mensuellement des meetings afin d'exprimer leurs points de vue, ainsi partager leurs idéologies, et expériences acquises. Par ce moyen, AT parviendra à instaurer une culture et implanter ce système au cœur de son fondement ;
- Intégration de formations où les retraités transmettront leur savoir-faire aux nouveaux arrivants, pour capitaliser et valoriser au maximum les connaissances de l'entreprise.
- Instaurer des réglementations internes et des notions de bases à suivre afin d'éviter le redoublement de certains obstacles heurtés et identifiés à chaque réalisation.

La démarche KM a fait des preuves dans beaucoup de pays. L'environnement actuel dans lequel évoluent nos entreprises n'est peut-être pas assez incitant pour que nos responsables envisagent ce type de dispositif, mais nous restons convaincus que cet environnement, dont l'évolution est rapide, va favoriser le développement et l'épanouissement des entreprises qui seront préparées au nouveau contexte. Une préparation qui passerait par l'adoption d'outils en faveur de l'obtention d'avantage concurrentiel.

# Bibliographie

## Ouvrages

1. Ahmed BOUNFOUR, « *le management des ressources immatérielle : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif* », éd DUNOD, Paris 1998.
2. Alphonse Carlier « *Intelligence économique et knowledge management* », Lavoisier.
3. Alphonse Carlier, knowledge management et web 2.0, édition Lavoisier.
4. BAYAD Mohamed et SIMEN Serge Francis, « *Le management des connaissances : état des lieux et perspectives* » édition : DUNOD, Paris, juin 2003.
5. BERNARD Martory et DANIEL Crozet. Gestion des R.H (sous thème) : Pilotage social et performances, 7 ème éd, Dunod, Paris, 2008.
6. Bringer, J., Meert, D., Raquin, M. et Teneau, G. (2011), Le conseil en organisation : évolution et perspectives. L'Harmattan.
7. CHENDOUH Safia, OUBAKLI Salima, sous la direction de Mr ARAB Zoubir, Analyse de la rentabilité et de la performance d'une entreprise, mémoire de Master en Sciences de Gestion option CCA, université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, juin 2014.
8. Claire BEYOU, « *Manager les connaissances* », éd LIAISON, Paris, 2003.
9. Dietrich Anne et Cazal Didier, « *Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances* », les cahiers de recherche (CLAREE) UPRESA-CNRS, 2003.
10. Duzert A., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, Thèse de Doctorat, Ecole Centrale Paris, 2003.
11. 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.
12. FERNANDEZ Alain. Les nouveaux tableaux de bord des managers, 5 ème éd Eyrolles, Paris, 2011.
13. FFFOD, « *E-learning et Knowledge management : Quelles convergences ?* », 2004.
14. G. de Terssac, Savoirs, « *compétences et travail, Octarès, Toulouse* », 1995.
15. Giorgio PELLICELLI, « *stratégie d'entreprise* », éd DE BOECK, Paris, 2007.
16. GOURY Marie-Line, KIMBLE Chris et MONIN Jean Michel, « *Management, système d'information et connaissances tacites* », hermès science publications et Lavoisier, paris, 2007.
17. Grundstein. 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.
18. Guilles BALMISSE, « *Guide du knowledge management* », éd Vuibert, Paris, 2006.
19. HENRI Maché de Boishandelle, dictionnaire de gestion, (*vocabulaires, concepts et outils*), éd Economica, Paris, 1998.
20. Imed Boughzala, Jean-Louis Ermine, « *Management des connaissances en entreprise* », 2ème édition.

21. Jean-Maurice Bruneau & Jean François Pujos, « *Le management des connaissances dans l'entreprise RH et SI* ».
22. Jean-Pierre ANCIAUX, « *l'entreprise apprenante : vers le partage des savoir et des savoir-faire dans les organisations* », éd D'OGANISATION, Paris, 1994.
23. Jean-Yves PRAX, « *Le manuel de knowledge management* », édition DUNOD, Paris, 2003.
24. JOFFRE.P et KOENIG, « *stratégie d'entreprise* », éd Economica, Paris 1998.
25. Kenneth Laudon et Jean Laudon, « *Management et systèmes d'informations* » 13ème, édition.
26. KHEMAKHEM. A. La dynamique du contrôle de gestion, 2 ème éd, Dunod, Paris, 1976.
27. Khouatra D. (2005), « *Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale* ». Acte de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, du 15 au 16 septembre 2005.
28. Laurent VEYBEL, Patrick PRIEUR, « *Le knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance* », Éditions d'Organisation, 2003.
29. Le Boterf. G, « *Construire les compétences individuelles et collectives* », édition d'Organisation. Groupe Eyrolles, paris, 2007.
30. LORINO P. Méthodes et pratiques de la performance, 2 ème éd d'organisation, Paris, 2001.
31. M.C.Bêlaid, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, éd pages bleues, Alger, 2009.
32. Mariaux. J.L, « *Le portail intranet, un outil de gestion de la connaissance* », éd. DUNOD, paris, 2000.
33. Marmuse C. (1997), Performance, Economica, P.2194-2208.
34. Meignan, D. et djellel, k. (2000) .*Les outils du knowledge management. Knowledge management*. Édition arts et métiers, Dunod.
35. Meignant, A. (2006). « *Manager la formation* », éditions liaisons.
36. Michel FERRARY, Yvon PESQUEUX, « *Management de la connaissance* », édition ECONOMICA, Paris, 2006.
37. Michel GRUDSTEIN, « *La problématique de la connaissance dans l'entreprise* », édition BOECK, Paris, 2002.
38. Michel GRUDSTEIN, « *La problématique de la connaissance dans l'entreprise* », édition BOECK, Paris, 2002.
39. Miloud, T. (2003), « *Introductions en bourse, la structure de propriété et la création de valeurs* ». Presses Universitaires de Louvain.
40. Olivier Meier, « *Management interculturel : stratégie, organisation, performance* », 4eme édition DUNOD, Paris, 2010.
41. Plauchu V et Taïrou A. (2008), Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan.
42. Prax J.-Y., « *Le guide du knowledge management* », Dunod, Paris, 2000.
43. RAVIART THAON David. Comment piloter la performance, éd L'HARMATTAN, Paris, 1999.
44. Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, « *Systèmes d'information et management des organisations* », 6ème édition.

45. S. BOUBERKEUR, « *la culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise Algérienne : cas SONELGAZ* », 2002.
46. Sanchez R., Knowledge Management and Organizational Competence, Oxford, 2003.
47. Schultze et Leidner, « *Knowledge Management is the generation, representation, storage, transfer, transformation, application, embedding and protecting of organizational knowledge. Organizational Memory, Information Sharing and Collaborative Work are closely related to Knowledge Management* » (2002).
48. Stephen Denning, Le Courrier ACP-UE mai-juin 2002.
49. SYLVIE Saintonge et VICTOR Haines, Gestion des performances au travail, éd de Boeck, Paris, 2007.
50. Virgile LUNGU, « *Knowledge management en entreprise, La gestion des connaissances au service de la performance* », GERESO édition 2013.
51. Yves PRAX, « *Le manuel de knowledge management* », éd. DUNOD, Paris, 2003.
52. Yvon PESQUEUX, « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* », Cahier du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004.

### **Revue et articles**

1. Documents interne d'Algérie télécom.
2. Les expressions Knowledge Management (KM), management des connaissances et gestion des connaissances (GC) sont utilisées indifféremment dans cette recherche.

### **Thèses et mémoires**

1. Harouz samia, « *la démarche knowledge management au sein de l'entreprise algérienne cas Cosider* », mémoire de fin d'étude option management des entreprises ; UMMTO ; Algérie ; 2016/2017.
2. 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.
3. Vilain L. (2003) ; « *Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif* ». Thèse professionnelle Mastère spécialisé HEC. Ecole des Mines de Paris.
4. Yasmina bennabderahmane-Bouriche ; « *management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations ; cas de l'Algérie* », thèse de doctorat, science de gestion ; Algérie, 2016.

### **Webographie**

1. Mesure de la performance globale des entreprises. .  
Licp.fr/site/image/stories/PDF/BTS\_cgo/8\_9.
2. La performance globale et ses déterminants, 2008, www.creg.  
Ac.versailles.fr/IMO/PDF/la performance globale.
3. Site internet de gestion d'entreprise.
4. <http://www.memoireonline.com> ; « *gestion du spectre de fréquence et implémentation des réseaux de télécommunications cas d'un réseau Wimax* » ; ingéniorat en recherche opérationnelle 2009, consulté le 16/12/2018 à 22 : 30 .

# Liste des figures

<b>Figures N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Définition de la connaissance par Ermine	<b>16</b>
<b>02</b>	De l'information à la connaissance	<b>18</b>
<b>03</b>	L'articulation sous forme d'une chaîne	<b>18</b>
<b>04</b>	Le processus SECI de Nonaka pour le transfert de connaissance	<b>22</b>
<b>05</b>	Les outils du knowledge management	<b>35</b>
<b>06</b>	Éléments fondamentaux d'une démarche de KM.	<b>39</b>
<b>07</b>	Les différentes étapes de la démarche KM	<b>47</b>
<b>08</b>	Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance	<b>53</b>
<b>09</b>	Cadre d'analyse du lien gestion des connaissances et performance	<b>71</b>
<b>10</b>	Logo d'Algérie télécom	<b>80</b>
<b>11</b>	Organigramme de la direction générale	<b>85</b>
<b>12</b>	Organigramme de la Division des Systèmes d'Information (DSI).	<b>86</b>
<b>13</b>	La répartition des employés selon le sexe	<b>90</b>
<b>14</b>	Répartition des employés selon l'âge	<b>91</b>
<b>15</b>	La répartition selon la période de travail	<b>92</b>
<b>16</b>	Répartition des employés selon le niveau d'étude	<b>92</b>
<b>17</b>	Répartition des employés selon leur recrutement	<b>93</b>
<b>18</b>	Répartition selon La période du suivi	<b>95</b>
<b>19</b>	Répartition selon les réclamations acquises	<b>96</b>
<b>20</b>	Répartition selon le nombre de réclamations par mois	<b>96</b>
<b>21</b>	Répartition selon le nombre de réclamations par projet	<b>97</b>
<b>22</b>	Répartition selon le nombre de projet	<b>97</b>
<b>23</b>	Répartition selon la répétition du problème	<b>98</b>
<b>24</b>	Répartition selon la rédaction du PV	<b>98</b>
<b>25</b>	Répartition selon les difficultés rencontrées	<b>99</b>
<b>26</b>	Répartition selon la fréquence des réunions	<b>100</b>
<b>27</b>	Répartition selon l'ordre du jour	<b>101</b>
<b>28</b>	Répartition selon l'objet d'ordre du jour	<b>102</b>
<b>29</b>	Répartition selon les moyens utilisés	<b>102</b>
<b>30</b>	Répartition selon la rédaction du PV	<b>103</b>
<b>31</b>	Répartition selon le rédacteur du PV	<b>103</b>
<b>32</b>	Répartition selon le moyen de sauvegarde du PV	<b>104</b>
<b>33</b>	Répartition selon le besoin des PV	<b>105</b>
<b>34</b>	Répartition selon le bénéfice des expériences	<b>105</b>
<b>35</b>	Répartition selon l'utilisation d'intranet	<b>107</b>
<b>36</b>	Répartition selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet	<b>107</b>
<b>37</b>	Répartition selon le temps gagné	<b>108</b>
<b>38</b>	Répartition selon les résultats du travail	<b>108</b>

# Liste des tableaux

<b>Tableaux N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	Quelques définitions de la performance	<b>51</b>
<b>02</b>	Les forces et faiblesses, les menaces et les opportunités d'Algérie télécom	<b>88</b>
<b>03</b>	La classification par sexe	<b>90</b>
<b>04</b>	La classification selon l'Age	<b>91</b>
<b>05</b>	Classification par période de travail	<b>91</b>
<b>06</b>	Classification selon le niveau d'étude	<b>92</b>
<b>07</b>	Classification selon le recrutement	<b>93</b>
<b>08</b>	Classification selon le coaching	<b>94</b>
<b>09</b>	Classification selon les réclamations acquises	<b>95</b>
<b>10</b>	Classification du nombre de réclamations par mois	<b>95</b>
<b>11</b>	Classification selon le nombre de réclamations par projet	<b>96</b>
<b>12</b>	Classification selon le nombre de projet par mois	<b>96</b>
<b>13</b>	Classification selon la répétition du problème	<b>97</b>
<b>14</b>	Classification selon la rédaction du PV	<b>99</b>
<b>15</b>	Classification selon les difficultés rencontrées	<b>99</b>
<b>16</b>	Classification selon la fréquence des réunions	<b>100</b>
<b>17</b>	Classification selon l'ordre du jour	<b>101</b>
<b>18</b>	Classification selon l'objet d'ordre du jour	<b>101</b>
<b>19</b>	Classification selon les moyens utilisés	<b>102</b>
<b>20</b>	Classification selon la rédaction du PV	<b>103</b>
<b>21</b>	Classification selon le rédacteur du PV	<b>103</b>
<b>22</b>	Classification selon le moyen de sauvegarde du PV	<b>104</b>
<b>23</b>	Classification selon le besoin de PV	<b>104</b>
<b>24</b>	Classification selon le bénéfice des expériences	<b>105</b>
<b>25</b>	Classification selon l'utilisation d'intranet	<b>106</b>
<b>26</b>	Classification selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet	<b>107</b>
<b>27</b>	Classification selon le temps gagné	<b>107</b>
<b>28</b>	Classification selon les résultats du travail	<b>108</b>
<b>29</b>	Tableau récapitulatif de la place de la démarche KM au sein de l'entreprise d'Algérie télécom.	<b>109</b>

## QUESTIONNAIRE

### ▪ Volet identification de l'entreprise

1. Quel est votre genre ?
2. Quelle est votre tranche d'âge ?
3. Depuis quand travaillez-vous dans l'entreprise ?
4. Quel est votre niveau d'étude ?
5. Lors de votre recrutement, comment s'est faite votre intégration ?
6. Avez-vous été coachés par un membre de l'équipe ? si oui, quelle est la période du suivi ?
7. Avez-vous déjà reçus des réclamations de la part des services à qui vous offrez vos prestations ? si oui, sont-elles liées à /au : la qualité du service fournis, temps de réponses de votre part, délai de réalisation du projet ?
8. Quel est le nombre de réclamations par mois ?
9. Quel est le nombre de réclamations par projet ?
10. Quel est le nombre de projet par mois ?
11. Vous arrive-t-il d'être confronté au même problème lors de la réalisation d'un projet ?
12. Lors d'une réclamation faites-vous un PV ? Et-il diffusé auprès des membres de l'équipe ? Est-il sauvegardé ?
13. Discutez-vous avec vos collaborateurs des difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos activités ? si oui, le faites-vous à : titre personnel, à titre professionnel, vous demandez une séance de travail, ou vous attendez d'en parler dans une réunion déjà programmée, ou autre .....
14. Quelle est la fréquence des réunions et séances de travail avec votre responsable ?
15. Quel est l'ordre du jour ?
16. Quel est l'objet d'ordre du jour ?
17. Quels sont le moyens choisis dans vos réunions ?
18. Les réunions aboutissent-elles toutes à la rédaction d'un PV ?
19. Qui rédige le PV ?
20. Comment est-il sauvegardé ?
21. Y avez-vous accès en cas de besoin ?
22. Faites-vous bénéficier vos collègues de vos expériences ?
23. Avez-vous acquis de nouveaux produits informatiques ? les quels utilisez-vous dans votre entreprise ?
24. Utilisez-vous intranet ? dans quel cadre l'utilisez-vous ? depuis combien de temps ?
25. Avez-vous remarqué un changement ou une amélioration depuis l'utilisation d'intranet ?
26. Ressentez-vous réellement un gain de temps ?
27. Vos résultats de travail sont-ils meilleur ? sur quel plan ?

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale : ..... 08

**Chapitre 01 : Présentation théorique du knowledge management ..... 13**

**Introduction ..... 13**

**Section 1 : Boîte à outil pour le knowledge management ..... 13**

1.1: Gestion de la connaissance : de la donnée à la connaissance ..... 13

1.1.1. La donnée ..... 13

1.1.2. L'information ..... 14

1.1.3. La compétence..... 15

1.1.4. La connaissance..... 16

1.1.5. Relation entre les concepts : donnée, information, compétence, et connaissance ..... 17

1.2. Caractéristiques et sources de la connaissance..... 18

1.2.1. Caractéristiques de la connaissance ..... 18

1.2.2. Sources de la connaissance ..... 19

1.3. Types et Classification de la connaissance ..... 20

1.3.1. Connaissance selon la dimension épistémologique ..... 20

1.3.1.1. La connaissance tacite ..... 20

1.3.1.2. La connaissance explicite..... 20

1.3.2. Connaissance selon la dimension ontologique ..... 22

1.3.2.1. La connaissance individuelle ..... 22

1.3.2.2. La connaissance collective ..... 22

1.3.3. Connaissance locale/produit/entreprise..... 23

**Section 2 : Genèse et avènement du knowledge management..... 23**

2.1. Origine du knowledge management..... 23

2.1.1. De l'ère industrielle à l'ère tertiaire ..... 24

2.1.2. La connaissance comme ressource importante à mobiliser dans L'entreprise..... 24

2.2. Contexte d'émergence du knowledge management..... 24

2.2.1. Les facteurs organisationnels ..... 25

2.2.1.1. La mobilité ..... 25

2.2.1.2. Les transformations du travail ..... 25

2.2.1.3. Evolution des valeurs et demandes ..... 25

2.2.1.4. La qualité..... 26

2.2.2. Les facteurs environnementaux ..... 26

2.2.2.1. La mondialisation ..... 26

2.2.2.2. La démographie..... 26

2.2.2.3 Les technologies de l'information et de la communication TIC..... 27

2.3. Norme et définition du knowledge management ..... 27

2.3.1. Définition unitaire ..... 28

2.3.2. Définition opérationnelle..... 29

2.3.3. Définition fonctionnelle ..... 29

2.3.4. Définition économique ..... 30

<b>Section3 : La démarche KM.....</b>	<b>30</b>
3.1. Fonctions et outils du knowledge management .....	30
3.1.1. Fonctions de la gestion de connaissance .....	30
3.1.1.1. La création ou la production de la connaissance .....	30
3.1.1.2. La capitalisation des connaissances et son processus .....	32
3.1.1.3. Le transfert de connaissances .....	32
3.1.2. Les outils du knowledge management .....	33
3.2. Enjeux et objectifs du knowledge management .....	35
3.2.1. Enjeux du knowledge management.....	35
3.2.2. Les objectifs du knowledge management .....	36
3.3. La démarche du knowledge management .....	38
3.3.1. Les fondements d'une démarche knowledge management.....	38
3.3.1. Stratégie.....	39
3.3.1.1. La stratégie et le knowledge management .....	40
3.3.1.2 Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise .....	40
3.3.2. La culture d'entreprise.....	41
3.3.2.1 Les composantes de la culture d'entreprise.....	41
3.3.2.2 La culture et le knowledge management.....	42
3.3.3 Les individus .....	43
3.3.4. L'organisation .....	43
3.3.4.1. L'engagement mutuel.....	44
3.3.4.2. Entreprise commune.....	44
3.3.4.3. Répertoire partagé .....	44
3.3.5. La technologie .....	44
3.3.2. Les différentes étapes de la démarche de knowledge management.....	44
3.3.2.1. L'analyse des besoins.....	45
3.3.2.2. Définition d'un plan d'actions.....	45
3.3.2.3. La capitalisation des informations.....	45
3.3.2.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs.....	46
3.3.2.5. Actualisation des connaissances.....	46
3.3.2.6. Mise en œuvre et pilotage du changement.....	46
<b>Conclusion.....</b>	<b>48</b>
<b>Chapitre 02 : Le processus de la performance de l'entreprise.....</b>	<b>50</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 01 : cadre théorique du concept de la performance .....</b>	<b>50</b>
1.1. Introduction au concept de la performance .....	50
1.1.1. Définition de la performance .....	50
1.1.2. La notion de performance .....	52
1.1.3. Définition de la performance globale .....	53
1.2. Les différentes approches de la performance.....	54
1.3. La typologie de la performance.....	55
1.3.1. La performance financière .....	55
1.3.2. La performance organisationnelle .....	56
1.3.3. La performance sociale .....	56
1.3.4. La performance de production .....	57
1.3.5. La performance humaine.....	58
1.3.6. La performance commerciale.....	59
1.3.7. La performance concurrentielle.....	59
1.4. Les enjeux de la performance .....	61

<b>Section 02 : Mesurer de la performance de l'entreprise.....</b>	<b>62</b>
2.1. Définition de la mesure de la performance .....	62
2.2. Objectif de la mesure de la performance.....	63
2.2.1. Pour clarifié les concepts flous de la stratégie .....	63
2.2.2. Pour piloter sur le long terme : le pilotage de la direction de l'entreprise .....	63
2.2.3. Pour manager : le management stratégique du Middle Management et des salariés. ....	64
2.3. Les différents indicateurs de la mesure de la performance .....	64
2.3.1. Les indicateurs financiers .....	65
2.3.2. Les indicateurs du marché.....	65
2.3.3. Les indicateurs organisationnels .....	66
2.3.4. Les indicateurs de pilotage .....	66
2.3.5. Les indicateurs de résultats .....	67
2.3.6. Les indicateurs opérationnels et les indicateurs stratégiques .....	67
2.3.7. Les indicateurs de moyens et d'environnement .....	68
2.4. Spécificité des indicateurs de performance .....	68
2.5. L'utilité des indicateurs de performance .....	69
<b>Section 03 : Section 03 : Impact du knowledge management sur la performance de l'entreprise.....</b>	<b>70</b>
3.1. Contributions empiriques à la mesure de la performance de la gestion des connaissances	70
3.1.1 Les effets directs de la gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise .....	71
3.1.2. Les effets indirects de la GC sur la performance de l'entreprise .....	73
3.1.2.1. Approches par les processus .....	73
3.1.2.2. Approches par les systèmes.....	74
<b>Conclusion .....</b>	<b>76</b>

### **Chapitre 3 : La place du knowledge management dans l'entreprise d'Algérie télécom ... 78**

<b>Introduction .....</b>	<b>78</b>
<b>Section 1. Présentation de l'organisme d'accueil .....</b>	<b>78</b>
1.1. Historique et présentation d'Algérie télécom .....	79
1.1.1. Historique.....	79
1.1.2. Présentation d'Algérie Télécom.....	79
1.1.3. Cadre juridique.....	80
1.1.4. Quelques chiffres sur Algérie télécom .....	81
1.2. Missions et Objectifs d'Algérie Télécom.....	81
1.2.1. Missions d'AT.....	81
1.2.2. Objectifs d'Algérie télécom .....	82
1.3. Organisation de l'organisme d'accueil .....	83
1.3.1. Mobile (Mobilis) .....	83
1.3.2. Internet (Djaweb) .....	84
1.3.3. Télécommunications Spatiales (RevSat).....	84
1.4. Organigramme de l'organisation d'accueil .....	84
1.4.1. Organigramme de la Direction Générale .....	86
1.4.2. Organigramme de la Division des Systèmes d'Information (DSI) .....	86
1.5. La structure de l'organisme d'accueil .....	87
1.5.1. Les systèmes d'information d'Algérie Télécom .....	87
1.6. L'analyse SWOT de l'entreprise Algérie télécom .....	88
<b>Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête .....</b>	<b>89</b>
2.1. L'objectif de l'enquête .....	89
2.2. Le choix de l'outil de l'enquête.....	89
2.3. La structure de notre enquête .....	89

2.4. Interprétation et analyse des résultats.....	90
2. Constats générale de l'enquête .....	108
Conclusion.....	109
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>110</b>

**Bibliographie**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**ANNEXES**

## **Résumé**

La connaissance est une richesse pour l'entreprise, ce qui place sa gestion au centre des préoccupations de la plupart des dirigeants. En effet, l'adoption d'une démarche 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 est de montrer la place de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise Algérie télécom ; en effet, nous avons dressé un questionnaire aux employés de l'entreprise. 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.