

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU FACULTE DES  
SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE  
GESTION**



**DEPARTEMENT DES SCIENCES *gestion***



# MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue de l'obtention du diplôme de master*

*Spécialité : management stratégique*

## THEME

*Le management de la compétence et la capitalisation  
des connaissances au sein de la  
CASNOS TIZI-OUZOU*

**Réalisé par :**

**DAHMANI Sara**

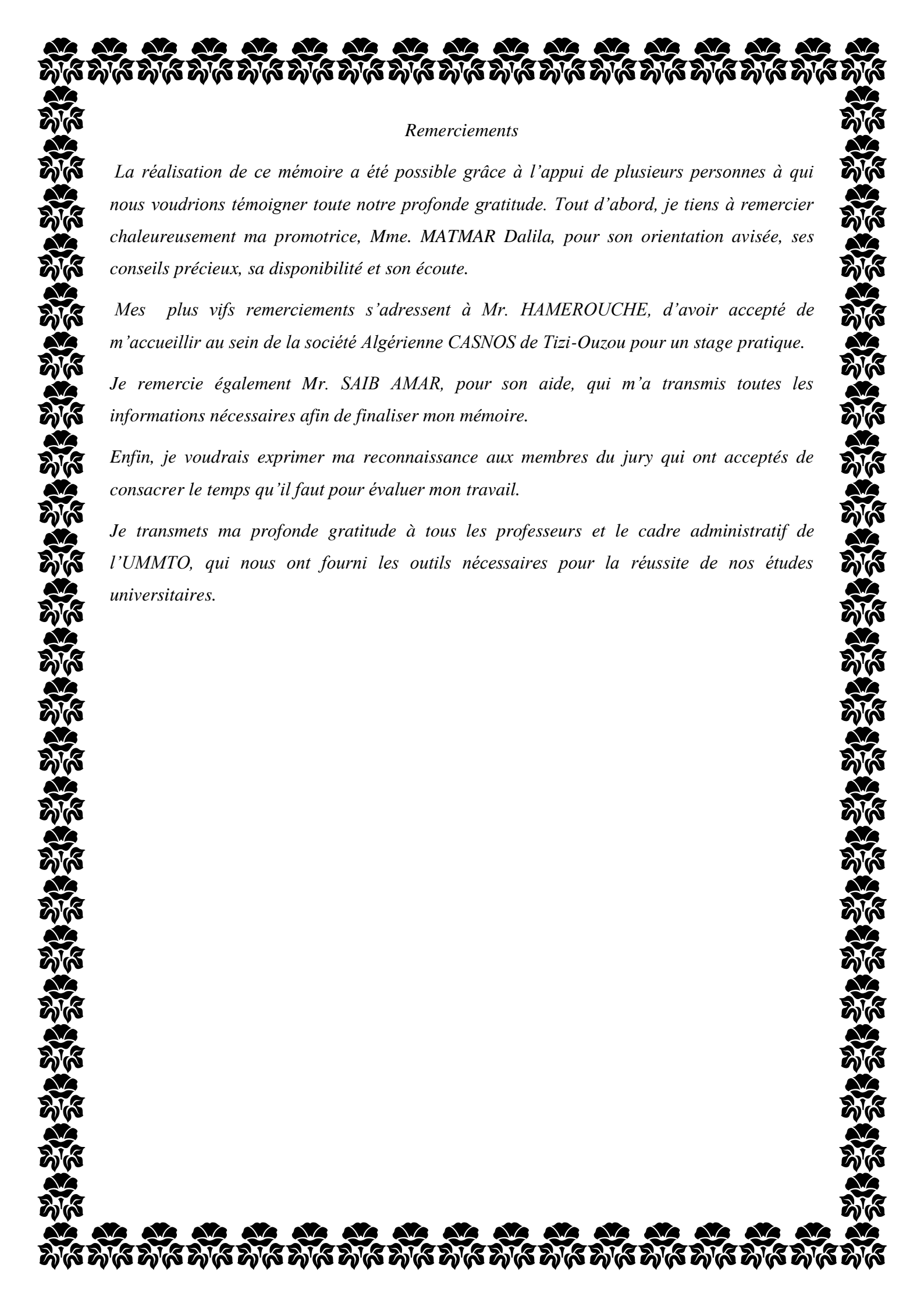
**Dirigé par :**

**Mme. MATMAR Dalila**

**Membre de jury :**

- , Présidente , Mr MEZIANI Yacine , MAA , UMMTO;
- , Examineur, Mme TESSADA Yasmina , MAA , UMMTO ;
- Rapporteur, Mme MARMAR Dalila, professeur , UMMTO

*Promotion 2023*

A decorative border of repeating floral motifs surrounds the text. The motifs are stylized, resembling flowers or leaves, and are arranged in a continuous line along the top, bottom, and sides of the page.

## *Remerciements*


*La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'appui de plusieurs personnes à qui nous voudrions témoigner toute notre profonde gratitude. Tout d'abord, je tiens à remercier chaleureusement ma promotrice, Mme. MATMAR Dalila, pour son orientation avisée, ses conseils précieux, sa disponibilité et son écoute.*

*Mes plus vifs remerciements s'adressent à Mr. HAMEROUCHE, d'avoir accepté de m'accueillir au sein de la société Algérienne CASNOS de Tizi-Ouzou pour un stage pratique.*

*Je remercie également Mr. SAIB AMAR, pour son aide, qui m'a transmis toutes les informations nécessaires afin de finaliser mon mémoire.*

*Enfin, je voudrais exprimer ma reconnaissance aux membres du jury qui ont acceptés de consacrer le temps qu'il faut pour évaluer mon travail.*

*Je transmets ma profonde gratitude à tous les professeurs et le cadre administratif de l'UMMTO, qui nous ont fourni les outils nécessaires pour la réussite de nos études universitaires.*

A decorative border of repeating black floral motifs surrounds the text. The motifs are stylized, resembling small flowers or leaves arranged in a continuous pattern.

*Dédicaces*

*A mes très chers parents*

*Pour tout l'amour dont vous m'avez entouré, surtout ce que vous avez fait pour moi.  
Je ferai de mon mieux pour rester un sujet de fierté à vos yeux avec l'espoir de ne jamais vous  
décevoir.*

*Que ce modeste travail, soit l'exaucement de vos vœux tant formulés et de vos prières  
quotidiennes.*

*A mon très cher frère, et ma très chère sœur*

*A mes chers ami(e)s qui m'ont soutenue durant*

*Cette dure année.*

*Je vous remercie.*

*Sara*

## Liste des abréviations

- 1) KM : Knowledge Management
- 2) TIC : Technologie de l'Information et de la Communication
- 3) CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
- 4) GRH : Gestion des ressources humaines
- 5) GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- 6) CAP : Certificat d'aptitude professionnelle
- 7) GPE : Gestion prévisionnelle des emplois
- 8) DRH : direction des ressources humaine
- 9) EA : L'Entretien d'appréciation
- 10) RH : Ressources humaine
- 11) US : l'unité source
- 12) UR : l'unité réceptrice
- 13) GED : Gestion électronique des documents
- 14) ERP : Entreprise ressource planning
- 15) PGI : Progiciel de gestion intégré
- 16) CRM : Customer Relationship management
- 17) CAVICA : Caisse d'assurance vieillesse des commerçants et industrielles d'Algérie
- 18) CAVNOS : Caisse d'assurance vieillesse des non-salariés
- 19) CSSF : Caisse de sécurité sociale des fonctionnaires
- 20) CSSM : Caisse de sécurité sociale des mineurs
- 21) CAAV : Caisse algérienne de vieillesse
- 22) CSSM : Caisse de sécurité sociale des mineurs
- 23) CNMA : Caisse nationale de mutualité agricole
- 24) C.C : Caisse des cheminots
- 25) CAPAS : La caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONALGAZ
- 26) ENMG : L'Etablissement nationale des marins pêcheur
- 27) CGRA : Caisse générale des retraites algériennes

## **Liste des tableaux**

**Tableau N° 01** : Dimension ontologique / dimension épistémologique de la connaissance

**Tableau N° 02** : déférence entre connaissance et information

**Tableau N° 03** : comparaison entre logique de postes et compétences

**Tableau N° 04** : définition des composantes de la compétence

**Tableau N° 05** : les outils d'évaluation des compétences 1

**Tableau N° 06** : les acteurs de l'évaluation

**Tableau N° 07** : les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences

**Tableau N° 08** : l'intérêt de capitalisation

**Tableau N° 09** : processus de transfert de connaissance

**Tableau N° 10** : comparaison de la richesse du contenu VS le support utilisée ( Daft , lengel 1984)

## Liste des figures

**Figure N° 01** : classification des différents types d'information adoptée selon les définitions de (Jarboe, 2001) et (prax, 1997)

**Figure N° 02** : modèle hiérarchique de la connaissance et outils associés

**Figure N° 03** : de l'information à la connaissance

**Figure N° 04** : l'iceberg des connaissances

**Figure N° 05** : la spirale de Nonaka et Takeuch

**Figure N° 06** : le modèle de conversion des connaissances SECI

**Figure N° 07** : le schéma de la compétence

**Figure N° 08** : les compétences organisationnelles

**Figure N° 09** : démarche de gestion des compétences

**Figure N° 10** : l'évaluation : moteur de la démarche compétence

**Figure N° 11** : méthode évaluation 360°

**Figure N° 12** : les outils de knowledge management

**Figure N° 13** : éléments fondamentaux d'une démarche KM

**Figure N° 14** : les différentes étapes de la démarche KM

**Figure N° 15** : cycle de capitalisation des connaissances

**Figure N° 16** : le cycle d'apprentissage de Kolb et Fray (1975)

**Figure N° 17** : le cycle de rétention des connaissances critique (Rivard et Roy 2010 p 70)

**Figure N° 18** : les étapes de processus de transfert des connaissances

**Figure N° 19** : positionnement apparents des modes de gestion des connaissances

**Figure N° 20** : dimension de la connaissance selon Winter (1987)

## **Sommaire**

### **Introduction Générale**

### **Chapitre 01 : le knowledge management**

#### **Introduction**

Section 01 : présentation des concepts de bases du knowledge management

Section 02 : généralité sur le management des compétences

Section 03 : la démarche de knowledge management

#### **Conclusion**

### **Chapitre 02 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel**

#### **Introduction**

Section 01 : la capitalisation des connaissances

Section 02 : la mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances

Section 03 : les éléments clés du transfert des connaissances

#### **Conclusion**

### **Chapitre 03 : les connaissances capitaliser dans l'organisme (CASNOS) et la manière de gérer leurs compétences**

#### **Introduction**

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil (CASNOS)

Section 02 : la gestion des compétences et les méthodes de capitalisation des connaissances dans la (CASNOS)

Section 03 : identification des pratiques de gestion des compétences et capitalisation des connaissances au sein de la (CASNOS)

**Conclusion**

**Conclusion Générale**

## **Introduction Générale**

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE :**

---

La richesse des entreprises réside dans le savoir tirer profit de ces actifs immatériels. La finalité des entreprises est de créer et de générer de la valeur.

L'ouverture à la concurrence mondiale oblige les dirigeants à un impératif de création de valeur qui détermine les tâches des acteurs au sein de unités de travail. L'économie du XXI<sup>e</sup> siècle est fondée principalement sur le savoir et repose sur des méthodes et outils liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Après le travail de groupe s'est ouverte l'ère de la gestion des compétences et de la connaissance. Mobiliser son intelligence pour être compétitif ; gérer les compétences des acteurs pour créer de la valeur ; tels sont aujourd'hui les enjeux importants dans de nombreuses entreprises. Identifier, gérer et mesurer le capital immatériel pour mieux valoriser les savoirs des experts devient une préoccupation majeure dans le monde entrepreneurial. Les marchés, reflètent notre société, favorisent de plus en plus les placements éthiques et sont très attentifs aux pratiques sociales des entreprises.

Au cœur de la gestion et de management stratégique et dans des structures de plus en plus complexes, l'amélioration des compétences collectives d'experts, le développement et la mise en place de knowledge management deviennent des éléments clés de la performance globale des entreprises.<sup>1</sup>

La gestion des connaissances est une réponse à des changements, cependant la culture qui conduit au succès d'une stratégie de gestion des connaissances est celle du partage de la connaissance. Et c'est sans doute la plus difficile des cultures à implémenter, car cela demande de changer les attitudes liées à (mon savoir est mon pouvoir) par un comportement où le partage est apprécié et récompensé. Alors comment faire ? Il y a un concept organisationnel qui semble répondre à ce type de culture où la connaissance se partage et conduit à un apprentissage collectif, c'est celui de l'organisation apprenante (Learning organisation)<sup>2</sup>

Ces dernières années les entreprises sont devenues riches en recherche et analyse dans le domaine de la gestion des compétences et des connaissances dans l'entreprise.

Les recherches ont conduit jusqu'à ce jour à l'édification d'un champ littéraire, de plus en plus prolifique, sur le (knowledge management), le KM, organisé approximativement en deux grands axes : capitalisation des connaissances et gestion des compétences.

---

<sup>1</sup> Françoise Duplice – rabasse professeur associé à l'ESC Rouen Membre du CESAMES

<sup>2</sup> Argyris C. and Schon D., *Theory in Practice : Improving Professional Effectiveness* San Francisco, Jossey-Bass, 1974

## **INTRODUCTION GENERALE :**

---

De nombreux travaux mettent en avant le rôle fondamentale de la gestion de savoir dans la montée vers l'excellence de l'entreprise : le KM constitue la colonne vertébrale ou tour de laquelle se cristallisent les réquisits (nouvelle excellence de sérieux [20] : ( les entreprises qui la meilleure conjonction des intelligences des savoirs et, des compétences qu'elles agrègent, pour crée sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence).

Que l'on capitalise sur les meilleures pratiques ou que l'on s'appuie sur le réseau câblé pour favoriser la fertilisation croisée et le développement d'une intelligence collective ,la gestion du savoir apparait comme un levier fondamentale de performance globale, de cohérence interne et d'adaptation aux changements ,d'intégration dans la complexité et d'anticipation constructive aux incertitudes du futur .en construisant une mémoire inventive et située , l'entreprise se dote d'un outil puissant pour faire face à la complexité.

Et mon thème abordée qui s'intitule le management des compétences et capitalisation des connaissances dans l'organisme (caisse d'assurance de la sécurité sociale des non salariés) CASNOS on a trouvé que la gestion des compétences et connaissances s'est affirmées dans les entreprises comme un enjeu majeur .un ensemble d'éléments stratégique concourt à cette émergence, aussi la connaissance est un facteur de stabilité de l'organisme, il apporte un avantage concurrentiel décisif

La gestion des compétences et capitalisation des connaissances sont des aspects cruciaux de la gestion organisationnelle dans de nombreuses institutions, y compris la caisse Nationale de sécurité sociale des non salariées (CASNOS) .dans un contexte aussi complexe que la sécurité sociale ; ces éléments revêtent une importance particulière

La (CASNOS), en tant qu'organisme de sécurité sociale, doit s'efforcer de gérer efficacement les compétences de son personnel pour garantir la prestation de services de qualité aux citoyens. Cela implique d'identifier les compétences essentielles, de recruter et de former le personnel en conséquences, et de maintenir un suivi constant pour s'assurer que les compétences restent pertinentes et actualisées.

La capitalisation de la connaissance est tout aussi essentielle .au fil du temps ; les employés acquièrent une expérience précieuse qui ne doit pas être perdue. La CASNOS peut mettre en place des mécanismes de collecte, de stockage et de partager de cette connaissance pour assurer une continuité dans ses opérations et permettre aux nouveaux employés de bénéficier de l'expérience accumulée.

## **INTRODUCTION GENERALE :**

---

En somme, le management des compétences et la capitalisation de la connaissance sont des piliers importants de la CASNOS pour garantir son efficacité, son professionnalisme et son engagement envers la prestation de services de sécurité sociale de haute qualité à ses bénéficiaires

Le management des compétences et connaissances est une nouvelle discipline, cependant, cela n'empêche en rien son émergence dans certaines entreprises algériens même si rare sont celles qui adoptent la pratique. Pour notre recherche nous souhaitons mieux comprendre le knowledge management et sa démarche ainsi la capitalisation des connaissances au sien de l'organisme CASNOS afin de mener une étude ayant pour but de déterminer si l'organisme a une démarche de knowledge management et comment manager leurs compétences dans laquelle nous avons posé la problématique suivante : **comment fait la gestion des compétences et la capitalisation des connaissances dans l'organisme (CASNOS) ?**

Afin d'avoir une meilleure compréhension sur le management des compétences et connaissances aussi la capitalisation des connaissances nous avons choisi de nous penche sur une enquête qualitative précédée d'une démarche théorique nous avons alors structuré notre travaille ce la manière suivante :

La partie théorique se compose de deux chapitres. le premier chapitre nous permet de donner les définitions et les articulations entre données , informations , compétences et savoirs aussi les techniques et méthode d'acquisition , de création de conversion et de partage des connaissance et la destination entre la connaissance tacite et explicite et le traitement de knowledge management ses dimension et ses outils comme première section ; la deuxième section s'appuie sur les généralités de management des compétences pour passer à la troisième section traitent la démarche de knowledge management

Le deuxième chapitre porte principalement sur la capitalisation et l'apprentissage organisationnelle ; il se repartie en trois section, la premier réservée à la capitalisation des connaissances et ses méthodes, la deuxième traite sur la mémoire organisationnelle comme outil de capitalisation des connaissances ; la dernière section est consacrée aux éléments clés du transfert de connaissance

Le troisième et le dernier chapitre est consacré à la partie pratique, dans un premier temps a la présentation de l'organisme d'accueil comme première section et dans la deuxième section on aborder notre thématique dans l'organisme puis dans la troisième section on identifier les

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE :**

---

pratiques de gestion des compétences et capitalisation des connaissances en suivent un guide d'entretien au sein de l'organisme CASNOS .

# **Chapitre 1 :**

## *Cadre conceptuel du knowledge management*

La gestion des compétences et des connaissances est le résultat d'une volonté stratégique de travail collectif, transversal permanent et multidimensionnel qui doit se traduire par la création d'une valeur ajoutée spécifique à chaque structure et qui trouve sa genèse par la valorisation, l'enrichissement et le partage des savoir-faire de chaque membre de l'organisation.

Elle le grand de la pérennité de toute entreprise publique ou privée ; et un atout concurrentielle majeur.<sup>3</sup>

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 1 : présentation des concepts de base de la gestion des connaissances**

Selon Duzert <sup>4</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.

---

<sup>3</sup> JEAN\_YVES BUCK Le management des connaissances et des compétences en pratique deuxième édition p75

<sup>4</sup> Duzert A., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évolution des connaissances en organisation, thèse de Doctorat, Ecole Central Paris, 2003, p 180-182

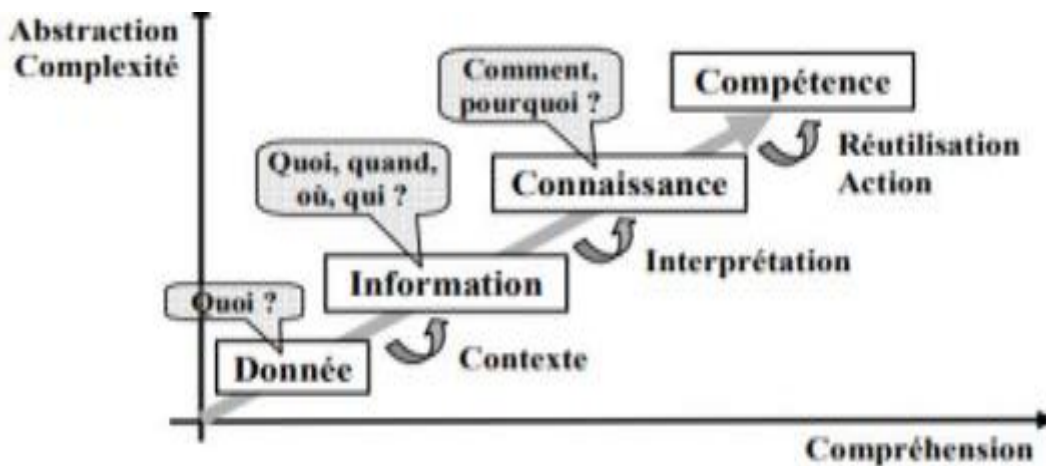
## 1\_ Connaissance : définitions et concepts

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

### 1.1. Articulation entre données, informations, connaissances et savoirs

Nous allons définir les notions d'information, donnée, compétence, connaissance, et savoir<sup>5</sup>

**Figure 01 : Classification des différents types d'information adoptée selon les définitions de [Jarboe, 2001] et [Prax, 1997]**



Source : Cité par Ivana Rasovska, Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme d'E-maintenance. Automatique / Robotique. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, 2006, p 44.

#### 1.1.1. Données :

Selon le dictionnaire Larousse, une donnée est un élément fondamental servant de base à un raisonnement, une discussion, un bilan, une recherche.

<sup>5</sup> Duzert A., La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évolution des connaissances en organisation, thèse de Doctorat, Ecole Central Paris, 2003, p 180-182

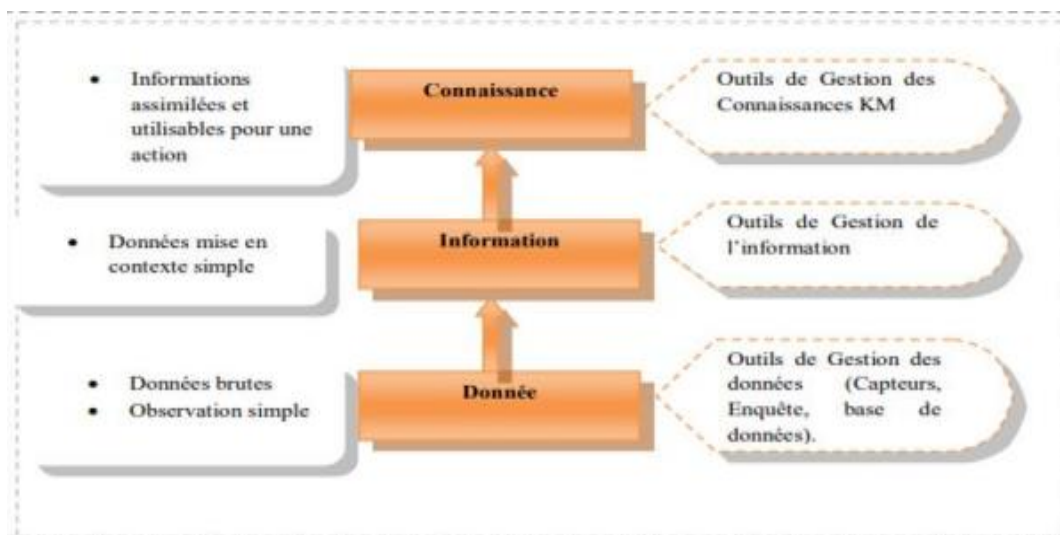
## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

Jean-Yves<sup>6</sup> Prax1 donne la définition suivante : « la donnée est un fait discret et objectif qui ne fait appel à aucune intention ce qui lui confère son objectivité ; objectivité toutefois relative, eu égard au biais de subjectivité qu'intègre l'instrument de perception de la donnée ».

Selon Claire BEYOU, « la donnée est un élément de base d'information symbolique...la donnée n'a pas de sens en soi ; il est nécessaire de la conceptualiser pour en tirer un enseignement <sup>7</sup>»

Enfin, Michel Ferrary et Yvon Pesqueux<sup>8</sup>, dans leur ouvrage Management de la connaissance : « Les données sont des éléments fournis hors contexte sémantique et interprétable via leur classement dans un système de gestion de données ». La donnée peut être enregistrée, capturée, manipulée ou recherchée.

Figure 02 : Modèle hiérarchique de la connaissance et outils associés



Source : BALMISSE Gilles (2007), « la recherche d'information en entreprise », paris, Édition Lavoisier, p 68.

Une donnée a une signification, mais n'a pas de sens en elle-même, elle n'est interprétable que par l'intermédiaire d'un système d'information.

<sup>6</sup> Jean-YVES PRAX, « le guide de knowledge management », Dunod , paris ,2000,p62 .

<sup>7</sup> Claire BEYOU , « Manager les connaissances », édition LIAISON , paris , 2003, p 28

<sup>8</sup> FERRARY M ,PESQUEUX Y ,managment de la connaissances : knowledge managment , apprentissage organisationnel et société de la connaissances , paris : Economie , 2006 , p 15

### 1.1.2. Information

Pour Jean-Yves Prax<sup>9</sup> « une information résulte de l'organisation et de la contextualisation d'une ou plusieurs données. L'organisation résultant d'un choix, l'information est donc de fait subjective. Ce caractère organisé confère donc à l'information une valeur ajoutée supérieure à la donnée. Aussi on constate une relation entre information et connaissance puisque l'information représente un vecteur qui permet de transmettre des connaissances ».

Pour Michel Ferrary et Yvon Pesqueux<sup>10</sup>, l'information est définie comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. »

L'information associée à un contexte est porteuse d'un sens particulier. Contrairement à la donnée, l'information est le produit d'une construction et la conséquence d'une intention de l'utilisateur d'où son caractère subjectif.

### 1.1.3. Compétence

Selon Cécile DEJOUX<sup>11</sup> : Au-delà de son aspect purement juridique, la compétence se définit comme : « la connaissance, l'expérience qu'une personne a acquises dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger ».

PRAX définit, dans son guide du Knowledge Management, la compétence comme « un ensemble de connaissances de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée (résolution de problèmes, décision, action)<sup>12</sup> »

On distingue deux catégories de compétences : - La compétence au niveau de l'individu (Qualification expertise, comportements,) - La compétence au niveau de l'organisation (expertise de l'entreprise dans le domaine des systèmes d'information, de planification, de la production, de la commercialisation)

La compétence recouvre la capacité de transformer le savoir-faire et les connaissances vers de nouvelles situations, l'organisation et la planification du travail, l'innovation et la prise en compte d'activités non routinières. Alors la compétence est la capacité d'appliquer des connaissances, des savoir-faire pour atteindre des performances satisfaisantes à des normes exigées pour l'emploi ou pour une fonction.

---

<sup>9</sup> PRAX J, Y op.cit. p 16\_18

<sup>10</sup> FERRARY M, PESQUEUX Y, op. cit p 16\_18

<sup>11</sup> DEJOUX cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, Edition organisation, paris, 2002 .p42

<sup>12</sup> PRAX J, y, op .cit .69

### 1.1.4. Savoir

Le savoir désigne une construction mentale individuelle qui peut englober plusieurs domaines de connaissance. Comme le confirme : Mbengue,<sup>13</sup> « les savoirs sont de l'information et de la connaissance ». La « Connaissance » et « Savoir » sont des termes très proches dont la distinction n'est pas facile à faire. Les anglo-saxons utilisent un mot unique « Knowledge », là où la langue française distingue ces deux notions.

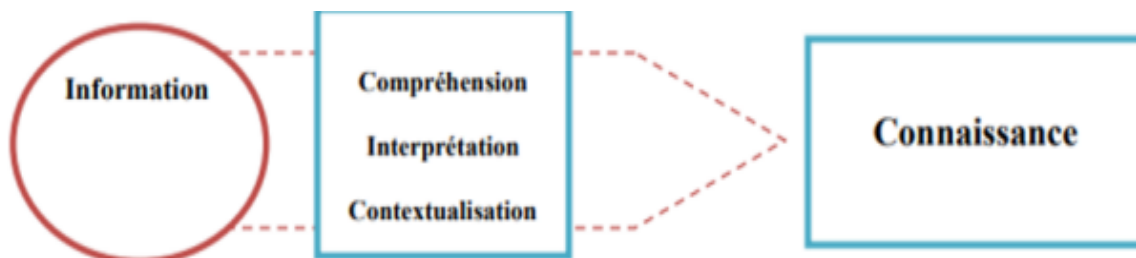
Jean-Yves Prax, dans son ouvrage *Le manuel du Knowledge Management*, définit le savoir, selon une approche de deuxième génération (2.0), comme « un su, quelque chose d'acquis ».

Cette singularité du mot indique une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sentée s'oublier ou se perdre, il y a dans le savoir de la certitude et du définitif »<sup>14</sup>.

Gilles Balmissse<sup>15</sup>. « Le savoir-faire et savoir-être sont des dérivés du savoir. L'un est lié à la notion de compétence, de l'expérience, des connaissances pratiques mobilisées pour réaliser une activité. L'autre fait référence à la notion de comportement, de conduite ou d'habileté appropriée à l'emploi tel que l'initiative, l'esprit critique, l'autonomie, etc... ».

### 1.1.5. Connaissance

**Figure 03 : De l'information à la connaissance**



Source : cité par 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, AixMarseille II, P

---

<sup>13</sup> MBENGUE A , managment des savoirs , revue Francaise de Gestion , 2004 , 30,(149) , 2004 p .2-13-31

<sup>14</sup> PRAX J.Y OP.cit .p .64

<sup>15</sup> BALMISSE G : la recherche d'information en entreprise , édition Lavoisier , paris , 2007 , p 68

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

Le concept de connaissance fait l'objet de très nombreux débats. Il existe ainsi une fracture entre les taxonomistes classifiant les différents types de connaissances et leurs implications en fonction des objectifs qu'ils poursuivent, et les chercheurs qui tentent de modéliser la connaissance dans l'organisation. Polanyi (1962) est traditionnellement considéré comme le père de cette taxonomie reprise par Hedlund et Nonaka (1993), puis Nonaka et Takeuchi (1995). Ces derniers définissent la connaissance comme « l'ensemble des perceptions cognitives, des compétences, du savoir-faire ou encore de l'expertise, intégrés dans les produits ou services <sup>16</sup>».

Dans ce sens, Nonaka et Takeuchi ont considéré la connaissance comme l'aboutissement d'un « processus humain, dynamique de justification de croyances personnelles tendant vers la vérité ». La connaissance est ainsi vue comme un processus dynamique comme elle est produite par l'humain, à travers l'interaction sociale entre les individus, et entre l'individu et l'organisation qui assure l'accumulation de ces connaissances<sup>17</sup>.

Le processus de création de connaissances est accompli par la conversation entre les personnes, l'échange d'informations et d'expériences, dans un environnement dans lequel la relation entre elles est stimulée, favorisant la collaboration et la confiance.<sup>18</sup>

La compétence est la capacité d'une personne à mobiliser ses connaissances acquises, ses comportements (attitudes) et sa façon d'être et d'agir (savoir-être). Il est, à présent, clair que la connaissance fait partie intégrante de la compétence. Ainsi, les notions de connaissance et de compétence ne sont pas en compétition. Bien au contraire, elles sont complémentaires. En effet, la donnée, l'information, le savoir, la compétence et la connaissance sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance.

---

<sup>16</sup> Noémie GLORIEUX ? Emilie MEUNIER , En quoi le knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Université de Lille 3 UFR IDIST , 2008 , p 5-6

<sup>17</sup> Aouatef Ammarcha et Moussa Yassafi , « le management des connaissances : quel état des lieux dans l'entreprise marocaine ? » Revue économie , Gestion et société , n °6 juin 2016 , p 5-6

<sup>18</sup> REIS , Ingrid Weingartner , CAZARINI , Edson Walimir .le role du part age des connaissances de la gestion des connaissances , Revista cientifica Multidisciplinar Nucleo do conhecimento , An 06 , Ed .06 , vol .10, p 136 à 160 juin 202

### 1.2. Typologies de la connaissance

Les typologies concernant le concept de « connaissance » sont nombreuses. Nous reprendrons ici l'une d'entre-elle par les auteurs Collins (1996), Zuboff (1988) et Suchrnan (1987), élaborée sur la base de cinq types de connaissances<sup>19</sup>

#### **: 1.2.1. La connaissance abstraite**

Elle dépend des savoirs conceptuels et des capacités cognitives, et est donc proche de la notion capacité cognitive, telle qu'elle a été mise en œuvre par Simon (1972) avec le cas des capacités cognitives limitées.

#### **1.2.2. La connaissance concrétisée (mise en pratique)**

Elle est orientée vers l'action et est seulement en partie explicite. Elle est enracinée dans des contextes spécifiques. Ceci a conduit certains théoriciens de l'action située à montrer que les individus construisent l'interprétation des technologies lorsqu'ils interagissent avec elles.

#### **1.2.3. La connaissance ancrée dans la culture**

Elle fait référence aux processus de partage des savoirs. Elle est également assez volatile et peu stable, puisque ouverte à la négociation. Ce type de connaissance est très lié aux relations entre les acteurs organisationnels.

#### **1.2.4. La connaissance intrinsèque :**

Elle réside dans les routines. Elle s'analyse en termes de relation entre les technologies, les rôles, les procédures formelles et les routines émergentes. La connaissance codée, désigne l'information véhiculée par des signes et des symboles tels que les livres et les manuels.

### 1.3. Caractéristiques des connaissances

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. Arrow<sup>20</sup> attribue à la connaissance les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés :

---

<sup>19</sup> Ghalbouni Asmaa , L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des pme , mémoire maîtrise , université du québec , 2010, p 68-69

<sup>20</sup> M . FERRARY , Y PESQUEUX , op .cit p 27

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

- 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 sinon 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

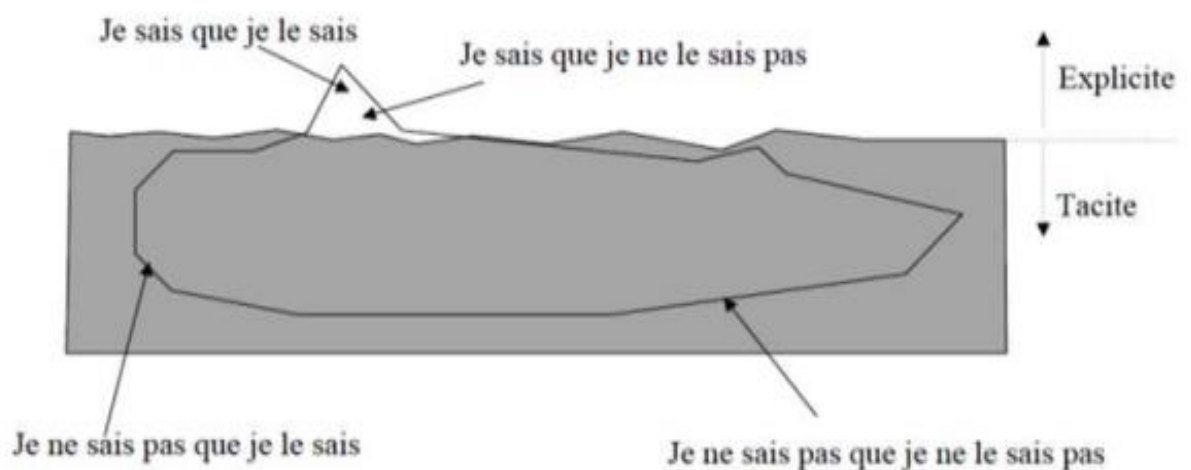
– Elle est un phénomène complexe et il existe de nombreux aspects du processus de gestion des connaissances.

- Un savoir-faire qui rend l'organisation efficace et rentable, et que les autres entreprises ne sont pas en mesure d'imiter et ne peuvent acheter facilement sur le marché.

### 1.4. La dimension épistémologique de connaissance

Les différentes formes de connaissances existent aussi bien au niveau macro-économique qu'au niveau de l'entreprise.

Figure 04 : l'iceberg des connaissances



Source : Cité par Sylvain Mahe, « démarche et outil actif de gestion de connaissance pour les PMI, PME », Thèse de doctorat, université de Savoie, décembre 2000, p 32

### 1.4.1. Connaissance explicite

La connaissance explicite<sup>21</sup> se différencie de la connaissance tacite par sa facilité à être codifiée et transformée en un langage formel et systématique. Elle est facile à communiquer et transférer aux autres et les individus ont moins de difficultés à la comprendre et à se l'approprier. La connaissance tacite, de par sa complexité, n'est jamais stockée dans des documents ou des bases de données. Au contraire, la connaissance explicite peut être représentée sous diverses formes, telles que des textes, des schémas ou des discours. Autrement dit, si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est juste le contraire.

La connaissance explicite est ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle (Comte et Scott, 1998). Elle a été articulée, elle a été capturée et elle est partagée à travers un vocabulaire analytique et rationnel, en mots précis et en nombres qui veulent dire quelque chose. Ce genre de connaissance peut donc être traité par ordinateur, peut être facilement transmis de manière électronique et entreposée dans des bases de données. La connaissance explicite regroupe les informations, faits et connaissances scientifiques qui peuvent être articulés, codifiés et donc transférés de façon formelle, par le truchement de méthodes systématiques, telles que les règles et procédures. La connaissance explicite individuelle concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que la connaissance explicite collective concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles

### 1.4.2. Connaissance tacite

La connaissance tacite peut être définie comme une connaissance qui est personnelle, spécifique à un contexte donné et difficile à articuler en un langage formel. Elle peut être très difficile à communiquer ou à partager avec les autres et se caractérise par l'idée que « nous en savons plus que nous ne pouvons dire ». Elle est ainsi la connaissance acquise par l'expérience, c'est pourquoi elle reste difficile à formaliser et à communiquer. Cette connaissance tacite peut être détenue individuellement ou collectivement, par des expériences ou interprétations d'événements partagés<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Gesché, Virginie. Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus : étude de cas de la police belge. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2016, prom : de VIRON, François. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:4004>, p 06-07

<sup>22</sup> Mohamed Bayed, Serage Simen. « Le management des connaissances : état des lieux et perspectives » XIIe conférence internationale de Management stratégique, Les Cotes de Carthage – Tunis, juin 2003, p 10-11

La connaissance tacite individuelle peut se trouver dans les schémas mentaux, le savoir-faire, les habitudes, et la connaissance abstraite des individus, alors que la connaissance tacite collective réside typiquement dans les schémas de réflexion du top management, les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines de la firme, la culture de l'entreprise, et les cultures professionnelles. Cette connaissance tacite existe dans l'esprit humain de manière symbolique. Alors que la connaissance manifeste est, en effet, formalisable et transférable, sa partie implicite est plutôt « cachée » et est difficilement extériorisable. Construite par des retouches successives et incrémentales et enchâssées dans l'action quotidienne de son détenteur, cette dimension implicite se construit à la faveur d'une expérimentation parfois longue et des conditions d'assimilation et d'accommodation propres et spécifiques.<sup>23</sup>

### 1.5. La dimension ontologique (différents niveaux de connaissances)

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

#### 1.5.1. Les connaissances individuelles

Ces connaissances correspondent à l'ensemble des croyances d'un individu, sur les relations de causes à effets entre phénomènes<sup>24</sup>. Les philosophes se sont intéressés uniquement à ce type de connaissance.

#### 1.5.2. Les connaissances collectives

Ces connaissances sont celles des organisations ou des groupes de travail. Elles sont stockées dans des règles, des procédures, des routines et des normes partagées. Elles sont aussi appelées connaissances « sociales », parfois encore, « l'intelligence collective » pour souligner le fait que les connaissances organisationnelles sont plus que la somme des connaissances et idées de chaque individu « En exprimant chacun un avis de manière indépendante, les individus construisent sans le savoir des significations, des recommandations, des réputations »<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Mansour, N & Gaha, c(2009) . l'ehc d'un projet de gestion des connaissances :cas d'une entreprise de conseil . mangement internationale , 13 (4) ,91 \_ 101 . <http://doi.org/10.7202/038587> a p 96 . document généré le 23 mars 2022 10 : 26

<sup>24</sup> BAYAD Mohamed et SIMEN serge Francois , op .cit , p 11

<sup>25</sup> SILLARD B , »maitres ou esclaves du numérique ? »EYROLLES , 2011, p 103

### 1.5.3. Connaissance organisationnelle

La connaissance organisationnelle émane « d'un processus qui amplifie les connaissances créées par les individus » et naît grâce aux interactions entre les individus et les groupes organisationnels. Pour qu'il y ait connaissance organisationnelle, il faut que les systèmes/schémas d'interprétation de chacun des membres de l'entreprise possèdent un minimum de représentation commune appelée "commensurabilité".

Les connaissances individuelles doivent être articulées, partagées et légitimées avant de devenir une connaissance organisationnelle. Ainsi une connaissance individuelle ne devient collective que quand elle est partagée avec d'autres individus. Notons que les connaissances individuelles doivent impérativement être partagées pour que les connaissances puissent être gérées, créées et diffusées à tous les niveaux dans l'organisation. Par ailleurs, la connaissance collective est privilégiée par les organisations, car elle a plus de valeur que l'ensemble des connaissances individuelles additionnées.<sup>26</sup>

**Tableau n° 1 Dimension ontologique /dimension épistémologique de la connaissance**

	<b>Explicite</b>	<b>Tacites</b>	<b>Implicite</b>
<b>Individuelle</b>	Production écrites d'un individu, savoirs reconnus (diplôme)	Savoirs faire compétence ; expertise non formalisé	Valeurs personnelles croyances ; idéologie
<b>Collective</b>	production écrites de collectif, par exemple manuel projet règle de fonctionnement	Savoirs de référence déclinée à travers les échanges oraux informels, spontanés ou processus collaboratifs	Règles implicite « savoir-vivre » du collectif, valeurs d'équipe, du collectif

<sup>26</sup> Djamil BELAOUNI et Dalila BERASS ? gestion des connaissances et la stratégie de l'entreprise , revue Algérienne d'économie et du Management vol , xx (2017) <http://www.asjp.cerist.dz/raem> , p 62

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

<b>Organisationnelle</b>	Charte , règlement procédure	« know how » de l'entreprise ; cœur du métier Domain d'existence	Valeur de l'entreprise comportements acceptables ou encouragés
--------------------------	---------------------------------	---	--

Source : Claire Beyou, Manager les connaissances. Éditions Liaisons. ISBN13978-2-87880-517-8. RueilMalmaison, France, 2003, P 56

Les connaissances de l'entreprise comprennent, d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'études, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution.

### 1.5.4. Différences entre connaissance et information

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

**Tableau N° 2 : différence entre connaissance et information**

	<b>Information</b>	<b>Connaissance</b>
<b>Nature</b>	Tangible	Intangible
<b>Transmission</b>	Simple via un enregistrement ; une récitation	Difficile nécessite un apprentissage
<b>Reproduction</b>	Facilement copiable	Difficilement reproductible, car dépendant de la

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

		compréhension de chaque individu
<b>Capacité</b>	Réduction de l'incertitude	Compréhension

**Source** : Florence Stenuit Hautdidier. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil, Mémoire DESS, Institut National des Techniques de la Documentation 2006. P 19

Les entreprises peuvent créer de la valeur grâce à la gestion des connaissances. De plus en identifiant leurs connaissances (savoirs et savoir-faire) critiques, et ce qui représente leurs forces et leurs faiblesses. De plus, trouver des pistes de solutions pour développer de nouvelles connaissances critiques que ce soit à l'interne ou à l'externe. Le départ à la retraite, ou bien les démissions et les promotions peuvent amener une perte d'expertise dans les organisations. Une bonne stratégie de gestion des connaissances permet un meilleur transfert des connaissances entre les employés seniors et les juniors<sup>27</sup>

Aujourd'hui, le rapport aux connaissances dans l'organisation prend une autre dimension. Il y a une forte imbrication entre conception et l'exécution de l'activité. L'organisation productive est régularisée par la communication et l'interaction. Les connaissances deviennent alors distribuées dans l'entreprise. Elles sont ancrées dans les pratiques, dans les routines et dans la culture.

### 2.2. La création des connaissances

Partager ou créer des connaissances (tacite ou explicite) paraît difficile dans un cadre interculturel selon (Nonaka et Takeuchi), car les différents modes de conversion sont touchés, voire altérés par les obstacles liés à la langue et les interactions humaines interculturelles<sup>28</sup>

#### 2.2.1. Le processus de création de connaissances au niveau de l'individu

Selon (Mitchell, Nicholas, 2006), Le processus de création des connaissances individuelles passe généralement composé par trois phases :

---

<sup>27</sup> Louis Rhéaume , comment la gestion des connaissances peut –elle créer de la valeur dans votre organisation ? journal action PME parution , 28 juin 2021 , Miq a jouer : 13 avril 2022 , [http : / www.journalactionpme.com/2021/06/gestion-des-connaissances-creer-valeur-entreprise](http://www.journalactionpme.com/2021/06/gestion-des-connaissances-creer-valeur-entreprise).

<sup>28</sup> H.NAFFAKHI ,Y . BOUGHATTAS-ZRIG, c .schmitt, le processus de création des connaissances

### a) La première phase

Elle constitue la transmission, c'est-à-dire le transfert de l'information d'un émetteur à un récepteur. Par le biais de ce transfert, il existe une filtration de l'information au niveau du modèle mental du récepteur en fonction de son utilité ou bien de son inutilité pour la création de connaissances. L'interprétation du message par les membres dépend de leurs capacités à comprendre le bon sens du message en fonction de leurs propres modèles mentaux.

### b) La deuxième phase

Elle est celle de l'assimilation, ce qui est perçu du monde extérieur, est incorporé dans le monde intérieur, sans modifier la structure interne de ce monde.

### c) La troisième phase

C'est une phase d'accommodation, le monde intérieur doit s'accommoder à l'épreuve à laquelle il est confronté. Ce processus d'adaptation peut être parfois difficile, voire pénible. Ces termes sont également utilisés par Kolb (1984) pour décrire les formes de connaissance dans l'élaboration du cycle de l'apprentissage expérimental.

### 2.2.2. La création de connaissances par l'équipe

La création de connaissances au niveau de l'équipe nécessite un processus de communication et de compréhension appelé « processus d'interprétation ». Il est défini comme « le processus de développement de la compréhension partagée entre les individus et la nécessité de prendre des actions coordonnées par le biais de l'ajustement mutuel ». Un examen de la littérature révèle des recherches conceptuelles et empiriques qui optent pour un certain nombre de phases distinctes dans le processus de création de connaissances par les équipes. L'analyse de ces recherches révèle que ce processus est composé par quatre phases selon (Mitchell, Nicholas 2006) :

#### a) La première phase

Elle consiste à accumuler des connaissances. Chaque membre de l'équipe apporte ses propres connaissances qui sont théoriquement à la disposition du groupe. Ce genre de connaissances

Généralement développé entre les membres ayant la même fonction et les individus partagent la même expérience, ce qui conduit à la mise en valeur des connaissances tacites et contribue au développement de la culture de groupe.

### **b) La deuxième phase**

Elle consiste à l'interaction au sein des membres de l'équipe qui conduit au développement du langage tacite et de la compréhension partagée.<sup>29</sup>

### **c) La troisième phase**

Elle représente la négociation et la discussion des différents points de vue. Cette phase est très importante puisqu'elle permet aux individus d'interagir les uns avec les autres, différentes idées se développent alors et deviennent partagées par les membres de l'équipe. Ces interactions permettent d'associer les expériences passées à la situation actuelle. Pour ces raisons, il est plus judicieux d'avoir des membres qui ont des expériences variées pour enrichir les connaissances et développer de nouvelles idées.

### **d) La quatrième phase**

C'est la quatrième phase du processus de création de connaissances en équipe est le stade de l'intégration. Cette phase explique les résultats de la négociation au sein de l'équipe. Elle pourrait ainsi être considérée comme le stade de la prise de décision fondée sur le partage des connaissances et la génération des idées nouvelles.

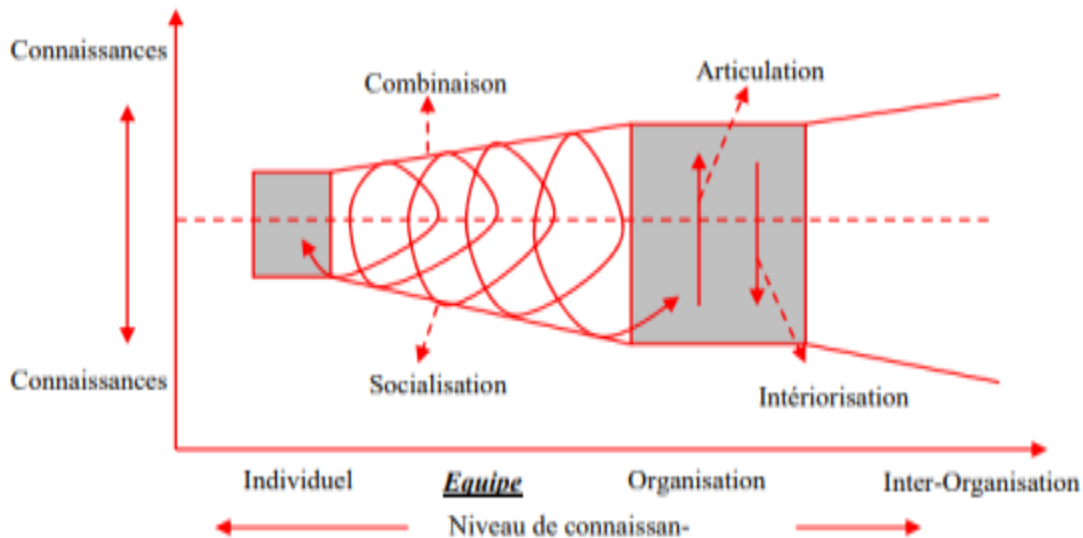
### **2.2.3. Le processus de création des connaissances organisationnelles**

Nonaka & Takeuchi considèrent dans leur théorie de la création de connaissances qu'une des fonctions principales de l'organisation est d'être concurrentielle en s'appuyant sur le savoir collectif. Ainsi, le processus de création des connaissances se présente sous forme de spirale qui débute au niveau de l'individu, s'enrichit au niveau des équipes pour se diffuser au niveau organisationnel. Le rôle des managers, quant à eux, consiste à diriger les activités de création de connaissances détaillées dans la figure qui suit :

---

<sup>29</sup> H.NAFFAKHI ,Y . BOUGHATTAS-ZRIG, c .schmitt, le processus de création des connaissances

Figure 05 : la spirale de Nonaka et Takeuch



Source : cité par H. NAFFAKHI, Y. BOUGHATTAS-ZRIG, C. SCHMITT, La création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriales, Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 7, n°1, pages 23 à 38, 2008, P 31.

Selon ces auteurs, dans leur ouvrage « La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise », les connaissances surgissent d'une interaction entre deux types de connaissances :

- **Les connaissances explicites** : bien articulées, elles sont stockées sur des supports écrits
- **Les connaissances tacites** : non codifiées, voire non codifiables. De ce fait, le niveau de création dépend de cinq conditions nécessaires de ce qu'ils appellent « la spirale de création de connaissances »

### a) L'intention

La spirale de création de connaissances apparaît dans la stratégie de l'organisation, c'est l'intention organisationnelle, les moyens mis en œuvre pour conceptualiser le type de connaissances à développer et permettre sa réalisation

### b) L'autonomie

Chaque individu dans l'organisation doit bénéficier d'une grande latitude pour créer de nouvelles connaissances de manière à ce que l'organisation puisse avoir la possibilité d'introduire de nouvelles opportunités. Cette autonomie permet aux individus de se motiver et de se stimuler pour apporter de nouvelles connaissances.

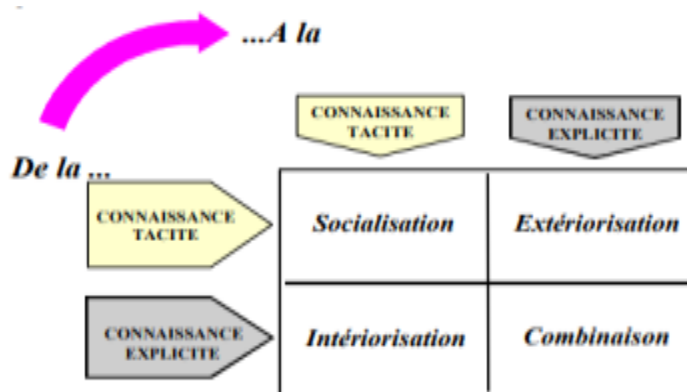
### c) La fluctuation

(Appelée chaos créatif) Cette méthode favorise l'interaction entre l'organisation et l'environnement. Elle permet de produire un effet de rupture périodique sur les habitudes, la routine. d) La redondance (appelée variété requise) Il s'agit de donner la possibilité aux individus de l'organisation de mieux comprendre l'organisation dans toute sa globalité.

### 2.3. La conversion de la connaissance

La connaissance se transforme dans une organisation selon les interactions connaissances tacites/explicites et connaissances individuelles/collectives. C'est dans cette dynamique de transformation que s'identifie la connaissance organisationnelle. Figure 06 : Le modèle de conversion des connaissances mettent au sein des équipes et finissent par devenir des idées organisationnelles.

Figure 06 : Le modèle de conversion des connaissances SECI



Source : cité par Toumi Miloud et Souleh Samah, L'entreprise apprenante : vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, Revue des Science Humaines – Université Mohamed Khider Biskra No : 27/28, Article · Novembre 2012, P 46-47

Compte tenu de cette double nature des connaissances, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi décrivent notamment quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une entreprise:<sup>30</sup>

#### 2.3.1. Du tacite au tacite

C'est la socialisation (socialisation) où les connaissances tacites des uns (notamment celui du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme de

<sup>30</sup> Michel Grundstein , de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise , les fondamentaux du knowldge managment , int – entreprise 3 jours pour faire le point sur knowldge managment , 1,2 et 3 avril 2003 , p 09

connaissances tacites, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus, aucun des protagonistes ne s'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif.

### 2.3.2. Du tacite à l'explicite

C'est l'extériorisation où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites.

### 2.3.3. De l'explicite à l'explicite

C'est la combinaison où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles aussi.

### 2.3.4. De l'explicite au tacite

C'est l'intériorisation où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites. La production ou la coproduction consiste à créer, à générer, à mobiliser ou à sélectionner des connaissances pertinentes à une question spécifique ou à des préoccupations. À cette étape, les responsables en transfert de connaissances facilitent l'arrimage entre les besoins des milieux de pratique et les chercheurs en prenant en considération leurs attentes, leurs motivations et leurs réalités respectives.<sup>31</sup>

## 2.4. Le partage des connaissances

En gestion des connaissances, les termes « partage », « échange », « transfert » et « création » de connaissances ne sont pas toujours définis au préalable et s'utilisent parfois comme synonymes. La notion de « Partage » telle qu'elle a été définie dans le dictionnaire Larousse Français, fait référence à « Action de diviser une chose en portions, en partie » ou encore « Action de partager, de diviser en parts ; résultat de cette action ; manière de partager ». Le terme « partage » est caractérisé par la nature imprécise et le caractère flou de ses frontières sémantiques<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Marie-France Lafond et Julie Villeneuve, cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, université Laval, Février 2015, p 12

<sup>32</sup> ODUMUYIWA, V, la gestion de la recherche collaborative d'information dans le cadre du processus d'intelligence économique, thèse de doctorat, université de Nancy, 2010, p 166

Une autre définition attribuée au partage revoie au fait d'avoir part à quelque chose avec quelqu'un. Partage du pouvoir, des responsabilités.

D'un point de vue idéologique, c'est le partage des biens et des ressources intellectuelles de tout un chacun, pour un vrai développement et que l'on retrouve dans divers groupes «communautaires ». C'est l'entraide morale et sociale. En sciences sociales, le partage des connaissances se réfère à « une approche systématique pour obtenir, rassembler et partager les connaissances tacites pour en faire des connaissances explicites. »<sup>33</sup>

Michel Grundstein et Camille Resenthal-Sabroux définissent le partage des connaissances comme le processus de "faire évoluer des connaissances tacites de chacun et construire une connaissance explicite commune au cours d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes"<sup>34</sup>

Pour Benoît Sillard : « Le partage est créateur de valeur, mais l'entreprise voit mal comment y retrouver son compte. C'est la raison pour laquelle son premier réflexe est d'utiliser la propriété intellectuelle et industrielle. Pourtant sur nombre de secteurs innovants de rupture, la logique du partage diminue les coûts et les risques »<sup>35</sup>

### 2.5. Les outils de partage des connaissances

Les entreprises disposent de plusieurs outils leur permettant de développer des systèmes de management des connaissances. Le développement d'internet, des échanges électroniques via les messageries, les forums de discussion ou les espaces de travail partagés (technologies de groupware) ont permis de développer plus rapidement et de façon étendue des projets de management des connaissances.

#### 2.5.1. Politique des ressources humaines

Les aspects techniques du partage à savoir l'accès rapide et efficace aux bases de données sont une condition importante pour une bonne circulation des informations, mais celle-ci ne pourra pas être optimale que si en sens inverse l'alimentation des bases à partir des savoir-faire et connaissances des salariés se généralise. En matière de gestion des ressources humaines, les questions posées relatives au partage des connaissances concernent la manière

---

<sup>33</sup> Wissal Ben Arfi . partage des connaissances :articulation entre managment de l'innovation et managment des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en tunisie ,gestion et managment . université de Grenoble , 2014 . p 102

<sup>34</sup> Grundstein M , Resenthal – sabroux C ., Managment des connaissances : vers un « contart » de l'échange de l'information et du partage des connaissances dans l'entreprise ? Paris ; Press-club de France ,2001 , p 85

<sup>35</sup> SILLARD , B , « Maitres et Esclaves du numérique ? »Edition Eyrolles , 2011, p 114

dont les personnes apprennent et partagent leur expertise le processus mis en place pour faciliter l'apprentissage, le système de récompenses et d'incitations. En d'autres termes, il doit exister une culture de partage c'est-à-dire des pratiques et non seulement des discours.<sup>36</sup>

### 2.5.2. Communautés de pratiques

Lorsque les connaissances n'ont pas forcément besoin d'être explicitées, le partage peut se faire tacitement vis des communautés de pratique. « Une communauté de pratique est un groupe de professionnels, de taille variable, qui partage des connaissances, travaille ensemble, crée des pratiques communes, enrichit des savoir-faire dans un domaine d'intérêt commun (expertise, compétences, processus...) qui est l'objet de leur engagement mutuel ». Autrement dit, « les communautés de pratique qui sont des regroupements volontaires de personnes sur la base de travail ou de centres d'intérêt proches... permettent de réutiliser les connaissances »<sup>37</sup>

### 2.5.3. Les Knowledge Workers

(Les gestionnaires de connaissances) La faible ancienneté de la fonction de gestionnaire de connaissances explique le nombre encore peu important d'études réalisées sur ce thème. Les responsabilités de ces gestionnaires recensées sont les suivantes : intégration des différentes fonctions de l'entreprise, développement de cultures conduisant à la création et au partage des connaissances, apprentissage collectif, résolution des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances. Les qualités dont fait preuve un gestionnaire des connaissances sont les suivantes : esprit d'ouverture, facilités de communication, capacité à fédérer, à faire participer, forte détermination dictée par une véritable intelligence émotionnelle. La création de connaissances réfère à un processus qui, se déroulant dans l'esprit des individus, consiste en la formation de nouvelles idées à partir d'interactions entre les formes tacites et explicites de connaissances. Le concept de partage des connaissances est « un processus réciproque d'échange des connaissances » qui implique deux types de connaissance : le partage des connaissances explicites et implicites.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Wissal Ben Arfi . Op . cit ,105

<sup>37</sup> Wissal Ben Arfi . Op .Cit., p 106

<sup>38</sup> Wissal Ben Arfi . Op .Cit ., p 107

### Section 2 : généralité sur le management des compétences

La notion de compétence est une notion multidimensionnelle dont l'acceptation dépend de la variété des contextes et des usages recherchés. De nombreuses définitions ont été avancées pour tenter de faire le tour de cette notion de compétence. L'évaluation des compétences concède comme un processus intégré à un système de gestion des ressources humaines. C'est une pratique à part entière de la GRH et un levier de pilotage organisationnel. Nous étudierons dans ce premier chapitre l'apparition des compétences et ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise (première section). La deuxième section porte sur la gestion des compétences. Il est important de bien assimiler d'abord la notion de gestion des compétences en entreprise et ses différents avantages et limites de gestion des compétences,

#### 1- Historique de la notion de compétence :

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Dans ces années 1970, le modèle de la « logique poste » devient fragile et connaît plusieurs évolutions. Ce qui a poussé les responsables des ressources humaines à rechercher d'autres méthodes et à rechercher de nouvelles façons de travailler pour conserver des avantages concurrentiels, tout en préservant la ressource humaine et Bien sûr, ils ont comparé les compétences de l'individu avec les compétences de l'équipe

**Tableau N°03 : Comparaison entre logique de poste et compétence**

Compétence	Logique de poste	Logique de compétence
Référence principale	La tâche	La personne
Unité de reconnaissance	L'emploi prescrit	Les acquis des salariés
Conception de l'activité humaine	séparation entre le travail et le travailleur	Affrètements à des évènements
Valeurprédominant	Débit de production ; volume de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais,
Motd'ordre	Conformité à la prescription	Responsabilisation des salariés
Outils caractéristiques	Méthode classification des postes, définition de poste	Référentiel de compétences entretien annuel d'appréciation

**Source : DIETRICH Anne, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique, 2010,**

Donc la logique compétence, s'oppose à la logique de poste, « là où le poste s'appuyait sur la répétitivité des gestes et la vitesse d'exécution, la compétence met l'accent sur les imprévus du travail, la réactivité et la résolution des problèmes <sup>39</sup>».

À la fin des années 1980, le vocable compétence est apparu tout d'un coup dans le champ du management. Ce mot qui n'occupait jusque-là qu'une place restreinte dans les manuels de gestion a pris désormais une place considérable dans les discours managériaux. Cet « attracteur étrange », selon l'expression de Boterf (1994), préside à de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines et transforme plus ou moins les dispositifs existants. Ainsi en est-il de l'appréciation du personnel.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> DIETRICH Anne, GILBERT patrick, PIGEYRE Frédérique, « managment des compétences : enjeux, modèle et perspectives, », Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2010, p 116

<sup>40</sup> PATRICK GILBERT, évaluation des compétences et situations de gestion, édition JOUVE, 18, rue saint Denis, 75001 PARIS, Mars 1999, p 15

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

Aux milieux des années 1990, le concept de compétence devenu dans tel contexte la mise en œuvre de compétence individuel plus important pour répondre aux exigences de la compétitivité.

Le concept a pris racine en 1997, en Algérie, après une période d'indépendance, des instituts de technologie et d'ingénierie ont été créés pour former des cadres, des techniciens supérieurs et des ingénieurs à la rencontre des managers pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque

### —L'émergence de la compétence :

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, et d'activité. Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence est une mise en situation ;
- La compétence est contingence, contextualités pour un but ;
- La compétence est une construction dans le temps ;
- La compétence est un attribut de l'homme ;
- La compétence doit être reconnue, validée par les autres ;
- La compétence à un caractère permanent si elle est mise en œuvre ;
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage.

### 2- Définition et caractéristiques des compétences :

Les compétences sont parmi les éléments les plus importantes d'une ressource humaine C'est l'une des caractéristiques les plus importantes qu'une ressource humaine puisse avoir En raison de sa force à lui donner de grandes capacités de réaction face aux grands changements qui caractérisent l'environnement de l'institution, Pour cette raison, il est considéré comme une source importante de distinction pour la ressource humaine par rapport aux autres, donnant ainsi à l'organisation un avantage concurrentiel difficile à imiter par ses concurrents.

Les compétences sont des termes communs, leurs concepts sont multiples et ouverts, et il est difficile d'en établir une définition unifiée, les chercheurs ayant divergé dans la recherche d'une définition unifiée et globale, en raison du chevauchement des termes qui s'y rapportent, tels que les compétences, compétences, talents, etc. Dans ce qui suit, nous tenterons d'aborder le concept de compétences

### 2.1- Définition des compétences :

Selon **JEANMARIEPRETTI** « la compétence distingue la somme des équipes que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle. C'est la combinaison de connaissance, savoir-faire –expérience et comportement s'exerçant dans un emploi précis. »<sup>41</sup>

Selon **ANDREGUITTE** « une compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche. La compétence résulte d'une expérience professionnelle, elle s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ». <sup>42</sup>

Pour **ZARIFAN**, « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances...La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité »<sup>43</sup>

Les compétences sont la capacité de bien faire quelque chose. Alors que les connaissances font référence à la façon dont nous percevons, comprenons et mémorisons les informations, les compétences font référence à la façon dont nous sélectionnons, utilisons et appliquons les connaissances dans diverses circonstances, tout en faisant face à des défis divers et souvent imprévisibles

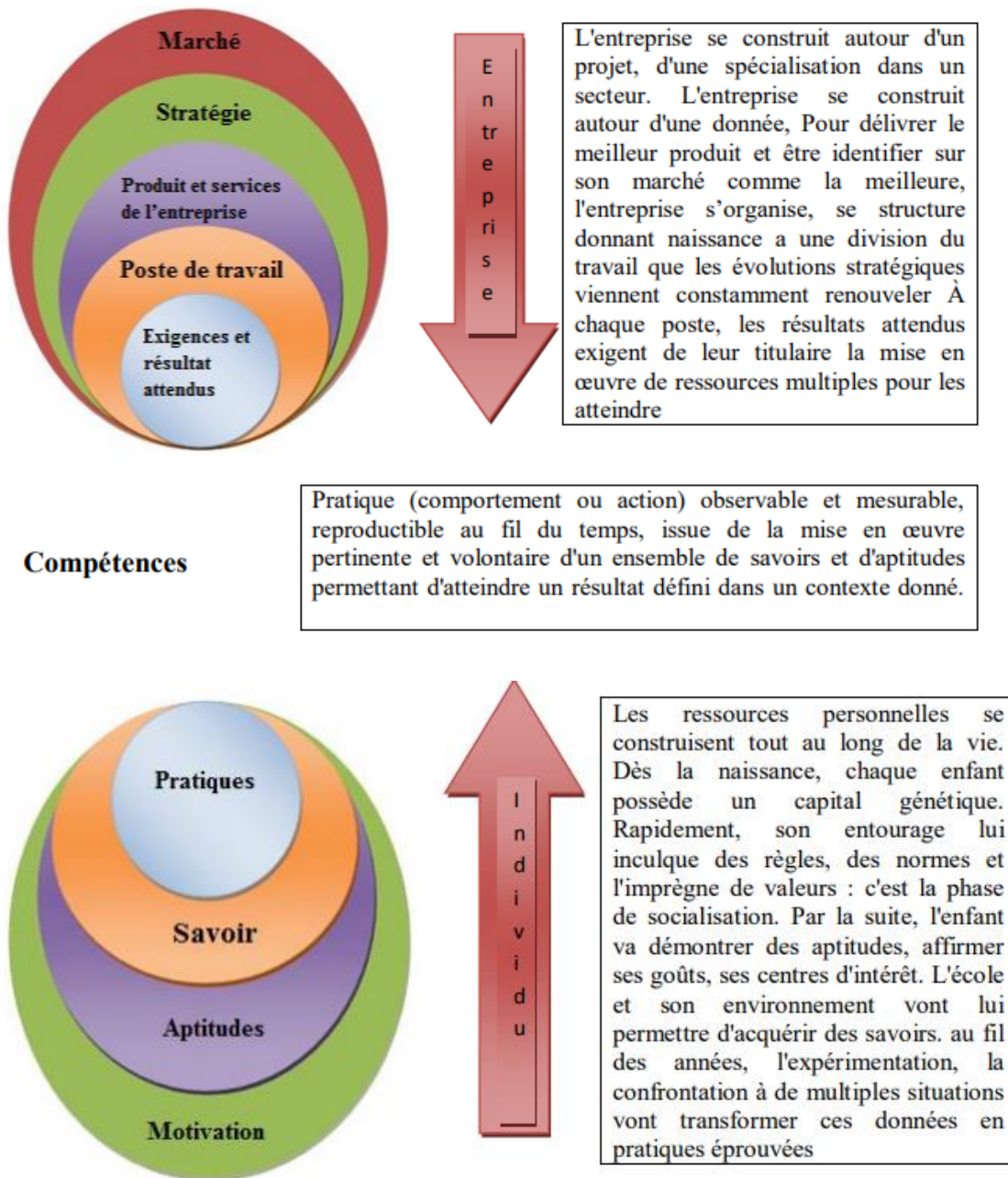
---

<sup>41</sup> J. M , PERETIY , « ressources humaine tout ce que vous souhaitez savoir sur les RH » édition DUNOD , paris ,2006 p 108 .

<sup>42</sup> CUITTET André , développer les compétences par une ingénieure de la formation 2 eme édition ESF , paris 1988 , p 13

<sup>43</sup> Zarifian , objectif compétence , édition Liaisons , 1999 , extrait di troisième chapitre

Figure 07 : Le Schéma de la compétence



Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1er édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, p18

### 3.1- Les caractéristiques des compétences :

- Compétences sont finalisées : on est compétent pour une tâche ou pour une grande plus au moins large de tâche, ce sont les connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but ;<sup>44</sup>
- La compétence est de nature contingente : la compétence est reliée à une situation donnée elle permet de s'adapter à un contexte plus large par rapport à une situation de travail <sup>45</sup>;
- Elle a un rapport direct à l'action : Parler de compétence, c'est parler de ce qui est mis en œuvre dans l'action ;
- La compétence n'est pas l'activité mais permet l'activité ;
- La compétence est observable lors de mise en situation ;
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire et les savoir être<sup>46</sup>

### 3- Les composantes des compétences :

Solon M .AUTES (1999) « traditionnellement la compétence se décompose en trois niveau : le **savoir** relève de la maîtrise d'un champ de connaissance et des techniques qui en découlent. Cette maîtrise résulte d'apprentissage en générale sanctionnés par des diplômes (...); **Lesavoir-faire** est plus référé à la maîtrise technique. Le mode d'acquisition relève ici davantage d'une pratique, d'une imitation acquise dans le cadre d'une relation maîtrise-apprenti (...); **Lesavoir-être** est dans le domaine de la compétence relationnelle : aptitude à entrer en relation avec l'autre, à se situer dans un système de relation hiérarchique ou entre pairs, adaptabilité aux situations, capacité de changement. (...)»<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Dietrich ANNE et autres , managment des compétences , 3 eme édition , dunod , paris , 2010 , p 11

<sup>45</sup> L. LETHIELLEUX , « l'essentiel de la gestion des RH » ,5 édition , 2012 , P 44

<sup>46</sup> Annick COHEN , toutr la fonction RH »Dunod , paris ,2006 , p 132

<sup>47</sup> Michel , Autés , « les paradoxes du travail social » ,Dunod , paris 2013 , p 228

Tableau N°4 : Définition des composantes de la compétence

<b>Compétence</b>	<p>« <b>Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps , issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné</b> ». (G. Le Boterf et J.-G. Millet)</p> <p>Exemple S'assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteurs (s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation</p>
<b>Savoir</b>	<p>« <b>Ensemble de connaissances plus ou moins systématisées acquises par une activité mentale</b>» (J.-G.Millet, 2005). On distingue classiquement trois catégories de savoirs: les savoirs théoriques; les savoirs procéduraux; les savoirs liés à l'environnement (d'après G. Le Boterf). Exemples Les mécanismes psychologiques de l'acte d'achat. Les principes de « l'assertivité » ou de l'affirmation positive</p>
<b>Aptitude</b>	<p><b>Ensemble des ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre le résultat attendu. . Elles se développent tout au long de l'histoire d'un individu.</b> Elles sont acquises avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient. Exemple Résistance: aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, sur les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive</p>
<b>Motivation</b>	<p>« <b>Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus</b>» (P. Rous- sel, 2000)</p>
<b>Contexte</b>	<p><b>Environnement de travail du professionnel en action.</b> L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation... sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</p>

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences »,1er édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008,P19

### 4- Les types et enjeux des compétences :<sup>48</sup>

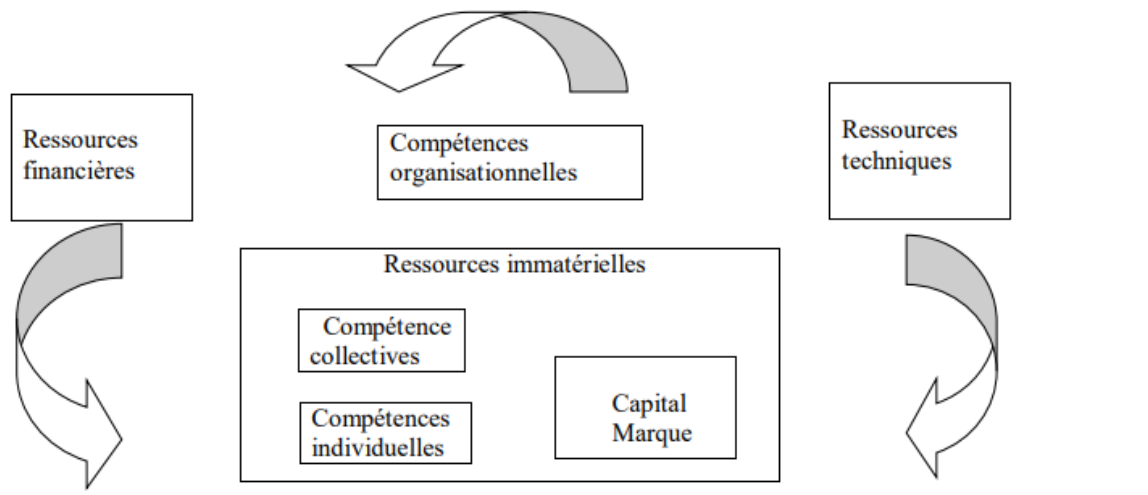
Les compétences sont l'élément le plus important qui distingue la ressource humaine des autres ressources, et ces compétences diffèrent et varient d'un individu à l'autre, et cela est de plusieurs types. Il existe un grand nombre de compétences qu'une ressource humaine peut posséder.

#### 4.1- Les type des compétences :

##### 4.1.1- Compétence organisationnelle :

Le rapprochement entre GRH et stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché. Deux théories ont proposé des modèles intégrant le concept de compétence organisationnelle, compétence clé et cœur de métier, dans cette nouvelle perspective stratégique. La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme

Figure 08: - les compétences organisationnelles



Source :Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2eme Edition, Paris, 2013,P25.

<sup>48</sup> Dejoux Cécile , gestion des compétences et GPEC , DUNOD 2eme Edition , paris , 2013 , p 24

### 4.1.2- La compétence collective <sup>49</sup>

La compétence collective peut être approchée sous deux angles: c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs: une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui se tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe.

### 4.1.3- La compétence territoriale : <sup>50</sup>

Avec la seconde vague des accords GPEC et les politiques d'emploi qui se sont succédé après la crise de 2008, la notion de compétence territoriale s'est affirmée dans les discours et les pratiques. On observe deux tendances de fond complémentaires: l'introduction par les entreprises de la notion de «territoire» dans leur déclinaison de la GPEC et l'appropriation de ce concept par des groupements d'entreprises et des organismes publics. L'objectif poursuivi dans les deux cas reste identique sécuriser l'emploi à partir d'une anticipation des parcours professionnels. Ainsi de plus en plus d'entreprise, dans le cadre de leur second accord triennal GPEC, ont introduit des actions de mobilité à l'échelle d'un bassin d'emploi et non plus d'un établissement.

### 4.1.4- Les compétences transversales :

Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert, c'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « les qualités humaines » en s'inspirant de l'étude de l'OFEM<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Dejoux Cécile , gestion des compétences et GPEC , DUNOD 2EME edition , paris 2013 , p 21

<sup>50</sup> Dejoux Cécile , gestion des compétences et GPEC , DUNOD 2EME edition , paris 2013 , p 25

<sup>51</sup> **OFEM** : l'observatoire de la formation , de l'emploi et des métiers

### 4.2- Les enjeux des compétences :<sup>52</sup>

#### 4.2.1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...) La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les outils engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital ( le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

#### 4.2.2- L'enjeu organisationnel :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante », elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et de savoir-faire dans l'organisation.

#### 4.2.3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant, donc le salarié est mené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

## 5- De la gestion des compétences

La question de la gestion des compétences a retenu l'attention de nombreux chercheurs et écrivains, tant dans les domaines théoriques qu'appliqués, cela est dû à son impact significatif sur la capacité des institutions à attirer le développement et la rétention des ressources

---

<sup>52</sup> LAETITIAL Ethielleux, op-cit, p 46 – 47

humaines rares. Ce qui est un facteur important de sa réussite, et donc cela se reflète dans sa performance. On peut dire que la performance des institutions devient dépendante de la performance et de la gestion des compétences.

### 5-1 L'origine de la gestion des compétences :

Cette histoire de la gestion des compétences se divise en quatre périodes :

#### • Première période : les précurseurs (années 1960-1970) <sup>53</sup>:

Durant cette période, La soi-disant préhistoire « préhistoire » se constitue ce qu'on peut encore s'appeler « gestion des compétences » destinée à former les adultes, l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation du monde du travail. Quelques entreprises, en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par poste de travail pour mettre en place une gestion par les compétences.

La notion des compétences apparaît pour la première fois en 1973 aux États-Unis : elle est introduite par MC CLELLAND qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

#### • Deuxième période : les pionniers (années 1980) :

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes par exemple chez Ibo France qui, en 1985, crée son premier audit de compétences dans l'un de ses usines de la région parisienne. Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGOS organise en 1984 un séminaire axé sur les nouvelles compétences. Les termes « gestion des compétences » sont encore peu utilisés et lorsqu'ils sont utilisés, c'est presque toujours dans le cadre de la formation.

#### • Troisième période : l'institutionnalisation (début des années 1990) : <sup>54</sup>

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Depuis le début des années 1990, des systèmes de gestion des compétences sont en place. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 2000, signé par le groupement

---

<sup>53</sup> BERNARD . M et PIERRE . S , gestion des compétences la grande illusion , 1 ère édition , de BOECK université , Bruxelles , 2009 , p 61

<sup>54</sup> Ibid . p .62

des activités des industries sidérurgique et minières avec les fédérations syndicales, Le GPE (prévision du personnel) subit des revers dus aux vagues successives de fusions-acquisitions et au contexte économique moins porteur: l'emploi devient une variable d'ajustement. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leurs nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC, ils contribuent ainsi au développement du concept qui en est a ses balbutiements.

### • **Quatrième période : la normalisation (à partir de 1995) :**

La gestion des compétences en tant que pratique, se stabilise : en tant que discours elle est banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratique effectives. Cette période voit se renforcer les formalisations des dispositifs conjointement à leur informatisation ; les premiers logiciels spécifiques apparaissent tel le logiciel (GINGO) qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant la réalité des savoirs et savoir –faire de chacun dans l'organisation. À l'orée du bug de l'an 2000 tous les éditeurs de progiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre .En 1998, lors de son congrès annuel, le MEUEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, La loi « De modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme.

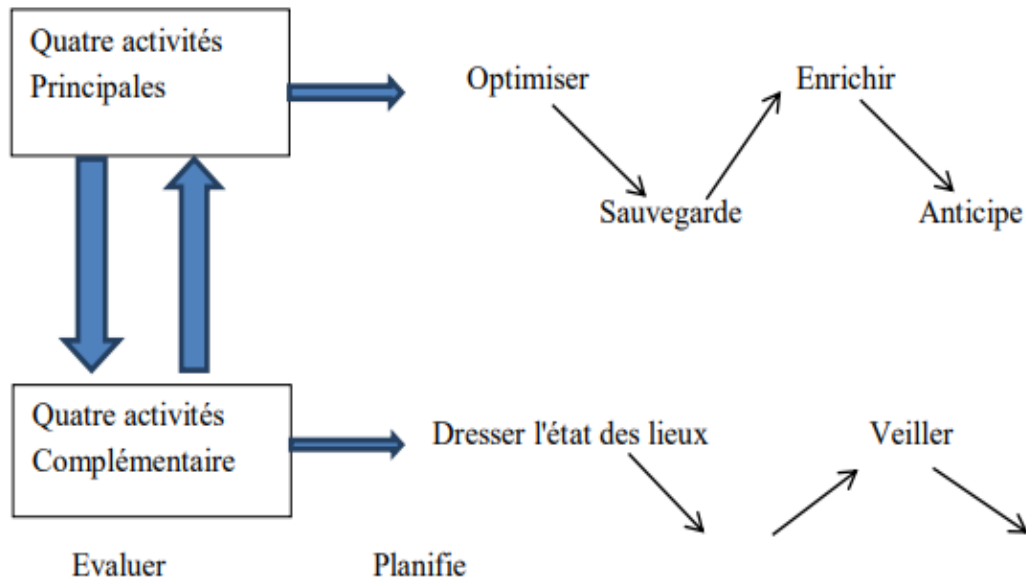
Malgré ces avancées apparentes, certains chercheurs (de Félix, DUBOIS) affirment en 1997 que la gestion des compétences est en crise car –elle « n'est plus un moteur de renouvellement des pratiques gestionnaire d'autre chercheurs (IGALEUS et SCOUARNEC) commencent à différencier la gestion des compétences de la gestion par les compétences. Ce nouveau paradigme traduit l'évolution vers une gestion des ressources humaines dans laquelle la notion de compétence prend le pas sur d'autres, comme celle de poste, pour assurer de façon moins restrictive le fonctionnement d'une organisation.

### **5-2- Définition de la gestion des compétences :**

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités visant à exploiter et à développer les compétences des individus et des

groupes de manière optimale, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer la performance des collaborateurs.<sup>55</sup>

**Figure 09: Démarche de gestion des compétences :**



Source: Michel Boye et Robert Gérard, «Gérer les compétences dans les services publics», édition d'organisation, Edition, Paris, 1994, p69

Les activités principales d'une démarche de gestion des compétences se présentent comme suit :

- Optimiser : veiller à la disponibilité des compétences ;
- Sauvegarder : éviter le gaspillage des compétences, tout en les positionnant vis-à-vis de la concurrence interne et externe, cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation ;
- Enrichir : assurer le maintien et la croissance de la valeur, et de la qualité du patrimoine de compétence en cohérence avec les enjeux, les exigences interne et externe. Cela suppose l'évolution permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiative de l'action nécessaire de développement

<sup>55</sup> LOUVAN Beirendonck , tous compétent le managment des compétences dans l'entreprise , Boeck , Bruxelles , 2006, p 19

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

- Anticiper : c'est identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines, en général et des compétences en particulier, et établir les évolutions probables.<sup>56</sup>

Selon Le **Boterf (2000)**, la gestion des compétences signifie la gestion par les compétences, le management des compétences, c'est-à-dire l'évaluation du savoir-faire, du savoir-être et du savoir-réagir des employés en situation organisationnelle. Ainsi, cette procédure « gestion des compétences » ne doit-elle plus être considérée comme des ressources d'encadrement mais comme des sources de création de valeur. Autrement dit, la gestion des compétences apparaît comme une action, une évaluation à l'épreuve des faits.

Dans la même lignée, **Zarifian (2001)** considère que si les services des ressources humaines gèrent des compétences, les opérationnels et en particulier les responsables de production, gèrent « par » les compétences. C'est-à-dire que même si les services des ressources jettent un regard généraliste sur la matérialisation du savoir-faire en organisation, les opérationnels, eux, s'investissent à faire une évaluation casuelle, tenant compte du rendement personnel des employés.

**Aubert (2002)** qui considère que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration et d'application de règles de gestion. Autrement dit, la gestion des compétences apparaît comme un calendrier d'appréciation du rendement élaboré en fonction de la spécificité de chaque organisation et des objectifs qu'elle s'est fixée<sup>57</sup>.

Alors nous considérons la gestion des compétences comme un processus de définition de Compétences puis les développer pour augmenter encore leurs capacités et les évaluer pour la reconnaissance.

### 5-3- Les acteurs de la gestion des compétences : <sup>58</sup>

L'apport majeur de l'approche métier est l'introduction des notions de résultat attendu et de critère de réalisation. La compétence n'existe que par rapport à un niveau d'exigence prédéfini.

---

<sup>56</sup> LOUVAN Beirendonck , tous compétent le managment des compétences dans l'entreprise , Boeck , Bruxelles , 2006, p 19

<sup>57</sup> Gestion des compétences auc seins de la mairie d'adjame pour jean noelpacome kana

<sup>58</sup> Gestion des compétences le duide pratique préface de jean –guy millet p 15

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

De ce fait, la mise en œuvre et le développement de la compétence relèvent autant de la responsabilité de l'entreprise, via son management, que de l'individu porteur des ressources et inventeur des combinaisons efficaces. Il y a coresponsabilité.

Si l'individu est responsable de ses ressources, l'entreprise quant à elle est responsable de la formalisation des résultats attendus et de la mise à la disposition des salariés des moyens de développement adaptés. En ce sens, cette approche milite pour un développement continu et négocié des compétences. La gestion des compétences consiste alors à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'adaptation et le développement des compétences. En tant que première richesse de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence, au même titre que les professionnels de la finance, dans un périmètre d'action donné. Définissons les missions de chacun par analogie

- **La direction générale :**

L'investisseur La direction générale investit dans les compétences ; elle analyse les besoins de compétences par rapport à la stratégie, au contexte de l'entreprise, aux évolutions de l'activité, aux évolutions des produits et des services et raisonne en termes de rentabilité à long terme.

- **Le management opérationnel : le trader** <sup>59</sup>

Le manager trader gère les risques liés à la production en agissant sur les écarts de compétences. Son objectif est de maximiser la production en minimisant les écarts à court terme.

Son action est multiple. D'abord, selon le mode d'organisation, le climat, le mode de délégation, le mode de reconnaissance des compétences, le terrain sera plus ou moins propice à la mise en œuvre des compétences.

Ensuite par sa capacité à communiquer avec les salariés , en traduisant de manière très concrète les objectifs de la démarche au sein de l'unité , en rassurant les uns et les autres sur leur devenir , sur les emplois , les compétences requises pour l'immédiat et celles à développer pour faire face aux exigences du futur , le manager trader stimule et favorise la mise en œuvre de nouvelles compétences

---

<sup>59</sup> Gestion des compétences le guide pratique préface de jean-guy millet p 16

Enfin, par sa capacité à devenir un véritable développeur de compétences, à considérer le développement des compétences comme un des leviers de la performance, il anticipe et prépare les compétences de demain.

### • Le salarié :

Le gérant de portefeuille Faire fructifier son capital de compétences avec le maximum de sécurité, telle est la délicate mission du salarié. Il est amené à apprécier le couple rendement / risque de son portefeuille. Ses stratégies de gestion visent le moyen et le long terme, il doit limiter les risques, tout en recherchant des gains maximaux.

### • La Direction des ressources humaines :

Tout à la fois le capital risqué et l'ingénieur financier En tant qu'investisseur spécialisé, la DRH fournit les ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Elle prend des risques, Elle recrute, forme pour mettre constamment à disposition des ressources performantes. Elle prend des risques, parie sur l'intégration des uns et le potentiel des autres, en espérant toujours optimiser la masse salariale de l'entreprise.

En tant qu'ingénieur financier, elle conseille ses clients internes dans la conception et le montage du dispositif de développement des compétences en tenant compte des contraintes du marché et des risques encourus.

## 5- 4- Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences :

### 4.1- Les avantage :

La gestion des compétences permet de résoudre des problèmes tels que l'inadaptation des salariés à des changements technologiques, l'obsolescence relative des qualifications...et aussi : <sup>60</sup>

- Elle favorise une redistribution des tâches et des responsabilités en cas de réduction d'effectifs,
- Elle permet d'adapter les comportements des salariés aux attentes des clients dans une logique de service et de qualité,
- Elle facilite la réduction des coûts salariaux en redistribuant les tâches et les responsabilités,

---

<sup>60</sup> CADIN , GUERIN , PIGEYRE , PRALONG , gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie , Dunod , paris , 2012 , p 178

- Elle accroît la mobilité professionnelle <sup>61</sup> en développant la polyvalence et l'enrichissement des tâches ainsi que l'identification des compétences transversales permettant le passage d'un emploi à un autre. Ce faisant, elle accroît les possibilités de reconversion des salariés et leur employabilité.

### 4.2- Les inconvénients:

Bien qu'elle présente de multiples avantages, la gestion des compétences a quelques inconvénients :

- L'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences ;
- Implique un style de management plus transparent ;
- Les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer au travers l'indicateur comportemental au confrontant ainsi les collaborateurs à leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter ;<sup>62</sup>
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des Compétences est un sujet brûlant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

### 6 : l'évaluation des compétences

L'évaluation est nécessaire dans l'organisation car elle permet de juger dans quelle mesure les objectifs de gestion sont atteints, et encore elle est un jugement du niveau et du type de responsabilité qu'un individu a pendant une certaine période de temps sur la base desquelles de nombreuses décisions sont prises et les tâches sont redistribuées et guider les individus vers les postes qu'ils méritent.

#### 6- La notion de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est le moteur de la démarche compétences. Elle va permettre de mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles détenues par les salariés et de déterminer le levier le plus approprié pour développer ces dernières. En effet, ce n'est pas tant la mesure qui est importante que l'analyse de l'écart identifié pour ce faire, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de points forts et de points de progrès de l'individu et, surtout, ne peut plus reposer sur la seule évaluation (voire le seul jugement) du manager. Le

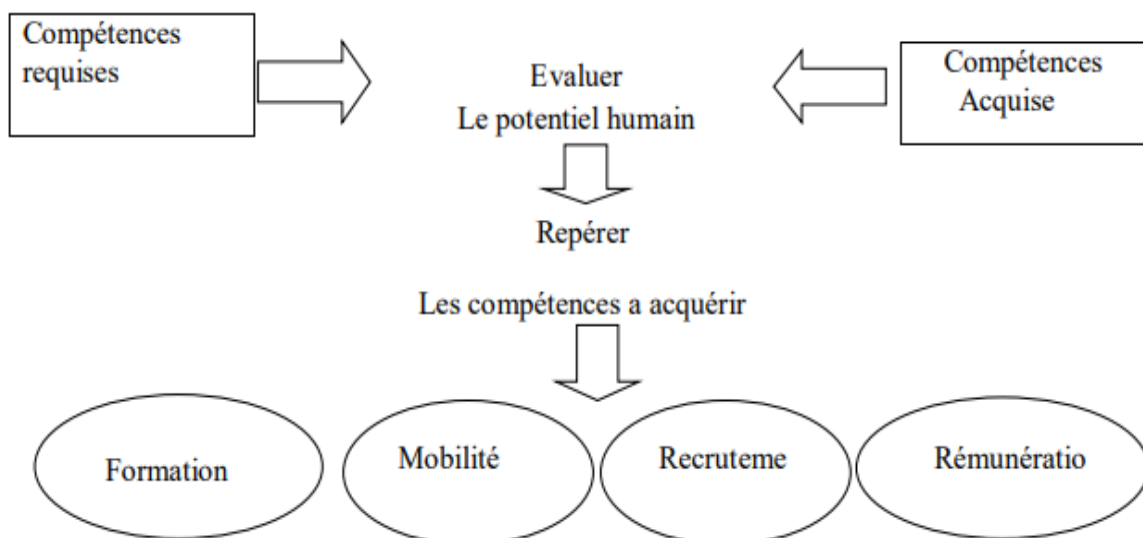
---

<sup>61</sup> CADIN , GUERIN , PIGEYRE , PRALONG , Ibid , p 18

<sup>62</sup> BEIRENDOUCH LAUVAN , management des compétences , édition de boeck , brucelles , 2004 , p 30

dispositif doit permettre l'évaluation, par les acteurs compétents, de chaque composante de la compétence.<sup>63</sup>

**Figure 10 : l'évaluation : moteur de la démarche compétences**



Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1<sup>er</sup> édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P92

Selon **Bernard Martory** et **Daniel Crozet** : « l'évaluation est le jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »<sup>64</sup>

Autre définition de l'évaluation : « L'évaluation est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, à un processus, à un événement, à une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives et/ou quantitatives et de critères précis en vue d'une décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements »<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Jean-guy Millet , « gestion des compétences » 1<sup>er</sup> édition boeck s.a BRUXELLES , 2008 p 92

<sup>64</sup> Bernard Martory et Daniel CROZET , GRH Pilotage social et performance , 7<sup>eme</sup> édition , paris ,2008 , p 74

<sup>65</sup> GOMBRAT,E , comment l'évolution peut-elle servir les apprentissages scolaire ? Concours de recrutement JUFM de BOURGOGNE, 2005-2006 p 6

### 6-1 L'objectif de l'évaluation :

Selon Jean Mari Peretti le système doit permettre de mesurer la contribution de chacun de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution, le système et donc un élément essentielle de la recherche de l'équité.<sup>66</sup> Pour PERETTI, l'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que :

- Améliorer la communication entre le personnel
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Mobiliser l'attention d'encadrement ;
- Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion ;
- Situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances ;
- Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

Selon **L.CADIN, F.GUERIN, F.PIGEYER** : l'évaluation doit : - Répondre a un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense d'eux : pour leur perspectives d'évaluation) ; - Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaires issus des jugements occultes) ;

- Servir de référence aux propositions d'augmentation des salariés (liaisons éventuelle à des propositions d'augmentation des rémunérations) ;
- Fournir des données pour la formation (détecter les besoins) ;
- Améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion de Personnel, valoriser les hommes, détecter les potentiels pour l'évaluation professionnelle (promotion).<sup>67</sup>

### 6-2 - Les étapes et les techniques de l'évaluation :

Il y a un certain nombre d'étapes principales qui sont nécessaires dans le processus d'évaluation pour que l'évaluation soit effectuée correctement et conduite aux résultats souhaités, qui sont :

---

<sup>66</sup> PERRITI.J.M, gestion des ressources humaines, 10eme édition, édition Vuibert, Belgique, 2003, P.P 106.209

<sup>67</sup> (L).CADIN, et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de la théorie,1ère édition, édition Dunod , paris,1997, p.226

### 6-2.1- Les méthodes et techniques d'évaluation :

Tableau No 05 : les outils d'évaluation des compétences

	Pratique professionnelle	savoirs	Aptitudes professionnelles
Entretien d'évaluation	+	+	
Entretien professionnel	+	+	+
Bilan de compétence		+	+
360°	+		+
Assesment centré		+	+
Certification	+	+	
Tests psychologiques			+

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1er édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P93

#### 6.2.1.1- L'entretien d'évaluation :

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalités :<sup>68</sup>

- Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentations partagée du travail du salarié ;
- Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail ;

---

<sup>68</sup> Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010, p93

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la Contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.<sup>69</sup>

Y'a trois façon de l'entretien :

### **6.2.1.1.1- L'entretien annuel :**

Les entretiens annuels d'évaluation existent depuis plusieurs années dans les grandes entreprises. Aujourd'hui ils se répondent dans les organisations de plus petite taille..., l'entretien comprendra une partie commun a tous les métiers et une partie relative aux compétences métiers, par apport aux qu'elle le collaborateur sera évalué. Il constitue un excellent outil de traçabilité des compétences des collaborateurs et de l'atteinte des objectifs<sup>70</sup>

### **6.2.1.1.2- L'entretien d'appréciation :**

L'entretien d'appréciation (EA) est un moment important dans la relation entre manager et salarié. Il doit donc être préparé avec soin, il s'agit d'une rencontre formalisé entre un supérieur hiérarchique et son subordonné permettant de procédé à l'évaluation.

### **6.2.1.1.3- Entretien de développement :**

Un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines et régulation et de prospective, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations. Et représente une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un bilan de la période écoulée et de définir les objectifs d'évolution de la période à venir.<sup>71</sup>

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations sur les compétences possédées par une personne dans le cadre d'une action donnée<sup>72</sup>

---

<sup>69</sup>Thévenet Maurice. Dejouxcéline. Marbot Elionore. Normand Etienne. Françoise Bender. Francois Silva, Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, PEARSON, 2012, p: 138

<sup>70</sup> .Bender Anne- Françoise et les autres, fonction Rh, 3émé édition, édition Pearson, paris, 2012, P444

<sup>71</sup> medias.formiris.org/sitecoles\_entretien\_annuel\_ecole.pdf

<sup>72</sup> BARAKATTOOLAH Amina, Valides les acquises et les compétences en entreprise, Edition d'organisation, paris, 2000, p77

### 6.2.1.2- Les tests

Tests d'intelligence, aptitudes ....générale, le « test » définit un ensemble de moyens et de critères qui permettent d'apprécier les composants d'un individu. Un test est un échantillon de comportement prélevé à un moment déterminé. Les résultats de ces tests donnent une indication générale sur l'adéquation du candidat aux exigences et aux normes que vise l'entreprise<sup>73</sup>

#### 6.2.1.2.1- Les tests de situation :

Ce test consiste à observer les candidats (postulants à des postes de responsabilité dans la vie professionnelle réelle et dans laquelle ils doivent prendre une ou des décisions en examinant des documents qui leur sont fournis. Elle peut être utilisée surtout pour des fins de sélection, promotion et de déterminer de besoins des formations<sup>74</sup>

#### 6.2.1.2.2- Les tests « in basket » :

In basket c'est-à-dire " test de panier " ce test consiste à demander aux candidats de résoudre ensemble les problèmes qui sont posés par une série de notes, correspondances, messages téléphoniques et autres documents placés dans un panier à courrier, en général les candidats disposent d'un temps limité à ce travail, « On leur fournit un résumé descriptif de l'entreprise, et ils doivent se débrouiller avec la documentation qui leur a été donnée<sup>75</sup>

#### 6.2.1.3- Centre d'évaluation ou acensement centres :

L'expression « acensement centre » remonte à il y a environ soixante ans. Traduit littéralement, ce serait un « centre d'évaluation ». La deuxième partie de l'expression se réfère à l'endroit où, auparavant, les candidats étaient invités à passer toutes sortes d'examens et de tests, destinés à juger leurs aptitudes à remplir telle ou telle fonction.<sup>76</sup>

Elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données. Aussi c'est une méthode utilisée pour le recrutement

L'acensement center est destiné à évaluer le comportement et les potentiels des candidats, notamment dans le cadre d'une évaluation professionnelle au sein de l'entreprise.

---

<sup>73</sup> LECOEUR Elisabeth, op.cit, P. 137.

<sup>74</sup>. CLAUDE.L, L'évaluation de personnel, 4eme édition, édition d'organisation, Paris ,2003.P230

<sup>75</sup> . Ibid. P 234

<sup>76</sup> BEIRENDONCK (Iau van), Tous compétent ! Le management des compétences dans l'entreprise, Edition de De Boeck Université, Bruxelles, 2006, p80

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

C'est une mise en situation, une sorte de jeux de rôle très cadré et rigoureusement mené par des observateurs qui se basent sur une approche comportementale, selon le poste visé et la définition en amont des compétences clés choisies.

Pour BOEHM, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres.
- Ayant recours à des techniques variées.
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation.
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats.
- Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés. Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :
- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre.
- Plusieurs observateurs. - La standardisation de la procédure.
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée.

Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (D'aptitude, de personnalité,...).<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Balicco Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999, p: 172

### 2.1.4- Le 360° :

Figure 11 : méthode évaluation 360°



**Source : Sid Ahmed Benraouane, «le management des ressources humaines », office des publications universitaires d'Algérie, Edition, Alger 2010, P115**

Donc le technique 3600 : Reconnaître les forces et les faiblesses de l'individu et comment il est perçu à travers son environnement de travail;

- permet le développement des compétences dans l'entreprise ;
- réduit les risques liés à l'expert ;
- Permettre de s'appuyer directement sur les référentiels de compétences.

Malgré tous les avantages de cette méthode, les spécialistes ne la considèrent pas comme un outil miracle pouvant être appliqué n'importe où et dans toutes les conditions

Est un outil d'observation et d'évaluation des pratiques managériales individuelles, elle s'adresse à toutes les personnes. En situation de manager, une équipe cadre supérieures il s'agit d'un outil, d'une amélioration individuel. C'est une méthode dans laquelle l'évaluation

aura à remplir un questionnaire réalisé sur la base du référentiel de compétences exigés par l'entreprise<sup>78</sup>

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès de managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveaux, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de mêmes niveaux que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont de style de management.<sup>79</sup>

### **6.2.1.5- Auto-évaluation :**

L'auto-évaluation « concerne le processus par lequel chacun d'entre nous compare ses résultats avec le but qu'il est assigné. Cette auto-évaluation nous amène à rectifier la représentation que nous avons de nos compétences et de notre efficacité. »<sup>80</sup>

Auto –évaluation figure de plus en plus souvent parmi les méthodes d'évaluation, qu'il s'agisse d'évaluation de compétence ou de prestation. Une auto-évaluation réaliste et une condition du développement futur. Ceux qui se surestiment systématiquement ont peu de chance de percevoir la nécessité d'investir dans le développement de leurs compétences.<sup>81</sup>

Cette méthode représente plusieurs avantages à savoir, c'est un moyen pour le salarié, de se séparer à l'entretien individuel, et un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ainsi, une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.<sup>82</sup>

### **6.3.1- Les étapes de l'évaluation des compétences :**

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

#### **6.3.2.1-Avant l'évaluation :**

Tout ce qui concerne une information précise sur la procédure d'évaluation, les objectifs convenus, les critères et conditions dans lesquels elle sera mise en œuvre, l'employeur est responsable de la donner aux salariés concernés par l'évaluation.

---

<sup>78</sup> BarakatoolahAmina, op.cit, p99

<sup>79</sup>PERETTI Jean Marie, op cite, p: 92.

<sup>80</sup> CLAUDE Levy Le boyer,opcit, p108

<sup>81</sup>BEIRENDONCK Lou van, compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boek Université rue des minimes 39, B-1000 Bruxelles, 2006, p: 106

<sup>82</sup> GUILLOT-SOULEZ Chloé, la gestion des ressources humaines, édition Gualino, 2015-2016, p: 81.

L'employeur doit bien expliquer comment le processus d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment de politique salariale et de politique de formation et de promotion.

Prévoyez du temps pour que les employés se préparent à leur entretien d'évaluation et recueillent les informations nécessaires. Ils doivent avoir une idée de qui sera évalué selon la procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie.<sup>83</sup>

### **6.3.2.2-Lors de l'évaluation :**

Les conclusions de l'évaluation précédente doivent être communiquées au personnel concerné. Les conditions doivent être favorables à une évaluation impartiale et constructive.

Le temps nécessaire doit être planifié par les organisateurs de l'évaluation et s'assurer que le contexte physique et psychologique est positif.

Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par apport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation

### **2.2.3-Après l'évaluation :**

L'entreprise extrait de l'employeur toutes les informations relatives à l'évaluation afin qu'il fournisse une évaluation complète pour procéder à l'évaluation des employés et indiquer les conclusions, notamment en matière de politique du personnel. En fonction des résultats de l'entretien en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le supérieur hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs fixés lors de l'entretien. Accompagnement, aide aux rendez-vous, plan de formation individuel.

## **6.4 - Les acteurs d'évaluation :**

### **6.4.1- L'évaluation par la hiérarchie :**

Pour la majorité des entreprises, c'est le supérieur hiérarchique qui procède à l'évaluation des compétences des salariés en utilisant plusieurs méthodes.

---

<sup>83</sup> Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition, d'Organisation, Paris , 2004, P. 440

### 6.4.2- L'évaluation par le salarié :

Dans ce cas, c'est aux salariés de s'évaluer eux-mêmes suite à un entretien d'évaluation effectué par le supérieur hiérarchique.

### 6.4.3- L'évaluation par les collaborateurs :

C'est une méthode d'évaluation générale et complète dans le sens où elle prend en compte l'avis des collègues et des collaborateurs, cette approche permet à l'entreprise de renforcer les liens entre le personnel et leur permettre de mieux identifier leurs images, leurs comportements et leurs styles de management.

- Les acteurs<sup>84</sup> de l'évaluation sont fonction de l'objet évalué. Le manager, pilote et coresponsable de la performance, s'attachera à évaluer les résultats et les pratiques professionnelles. Les aptitudes professionnelles seront l'objet de travail privilégié des spécialistes du recrutement ou de la mobilité, alors que le responsable formation et les formateurs veilleront à évaluer les savoirs.

En clair, à chacun son travail ! Arrêtons d'attendre des managers qu'ils jouent les « psys » en leur demandant d'évaluer la capacité de communication et la rigueur de leurs collaborateurs. Qu'en savent-ils ? De quels repères disposent-ils pour légitimer leur évaluation ? D'aucun, à ce niveau. En revanche, aidons-les à porter un regard concret et objectif sur les pratiques professionnelles prédéfinies et partagée par les équipes. Alors seulement, évaluer si une assistante « rédige systématiquement les courriers sans faute d'orthographe et dans le respect de la charte graphique » devient un exercice simple et objectif, permettant aux managers et aux salariés de s'engager dans un dialogue constructif orienté vers une recherche positive de solutions.

**Tableau No 06: les acteurs de l'évaluation**

<b>Composantes de la compétence</b>	Acteurs	Outils	Périodicité
<b>Environnement professionnel</b>	Managers/RH	Enquête de climat social	Annuelle

---

<sup>84</sup> Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1er édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P94

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

<b>Pratiques professionnelles</b>	Responsable Formation / Formateurs / salariés	Entretien d'évaluation	Annuelle ou bisannuelle
<b>Savoirs</b>	Responsable Formation / Formateurs / salariés	Outils d'évaluation des savoirs	Pré-et ou formation
<b>Aptitudes professionnelles</b>	RH/salariés	Outils D'évaluation des aptitudes	Recrutement/ mobilité + autres moments a définir

Source : Jean-Guy Millet, « gestion des compétences », 1er édition Boeck s.a, Bruxelles, 2008, P94

### 6.5- Les enjeux de l'évaluation des compétences

**Tableau n°07: les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences**

Finalité /enjeux	Raison d'être	Quelques conséquences
- Garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires	- Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas. - L'excès de procédures devient contre-productif - Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels - L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle	Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale - Evaluer non seulement les compétences mais l'organisation ou les rendre possible - Evaluation périodique et non seulement ponctuelle - Evaluer non seulement les compétences individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

<p>- Amélioration de façon continue des pratiques professionnelles</p>	<p>La norme professionnelle progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont il agit, de ses points forts et de ses points faibles</p>	<p>- Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable - Evaluer non seulement des «ressources» (connaissance, capacité,...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier - Evaluer les pratiques professionnelles au plus près du terrain (situation réelle ou simulée)</p>
<p>- Manager les personnes et les équipes</p>	<p>Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposable aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunération...)</p>	<p>Assurer une traçabilité des compétences acquises, évaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des RH - Considère le management comme une fonction d'évaluation</p>

**Source : Guy Le Boterf : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p448.**

La mise en place d'une politique d'évaluation dans une organisation suppose une explication de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné.

### Conclusion :

À travers ce qui a été développé nous pouvons dire que la gestion des ressources humaines représente un système de gestion de l'élément humain en tant que facteur le plus important affectant la réalisation de l'adaptation de l'organisation aux changements qui prévalent dans son environnement d'affaires, puis sa capacité à atteindre ses objectifs spécifiques. Le succès de toute institution dépend de la présence d'individus capables de déployer des efforts considérables pour mener à bien toutes les activités de travail au sein de l'entreprise.

Pour que l'entreprise garantisse la loyauté de ses membres, elle doit valoriser les énergies et les capacités de ces personnes. Le processus d'évaluation des compétences est un processus très important de mobilisation des énergies humaines pour la performance organisationnelle et économique, en plus d'assurer un confort psychologique aux travailleurs et de leur faire sentir qu'ils sont utiles à l'organisation dans laquelle ils travaillent, et qu'ils sont partie intégrante de l'organisation et qu'ils sont des éléments actifs dans l'environnement de travail.

### Section 3 : la démarche de knowledge management

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.<sup>85</sup>

#### 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>86</sup>.

---

<sup>85</sup> LACHACHI Abedlheq, op.cit, p 45-47

<sup>86</sup> LACHACHI Abedlheq, op.cit, p 45-47

### 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. 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>87</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.

- **L'invention collective**

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

---

<sup>87</sup> Jean-pierre ANCIAUX, « l'entreprise apprenante : vers le partage des savoirs et des savoir-faire dans les organisations », éd D'ORGANISATION ? Paris ,1994 p 187

plusieurs organisations à travers les réseaux de relations entre les firmes. Deux formes de production collective de connaissances peuvent être distinguées :

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

### 3.1.1.2. 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>88</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.

---

<sup>88</sup> Michel GRUDSTEIN . « La problématique de la connaissance dans l'entreprise », édition BOECK , Paris 2002,p6

### 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)

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 ;

### ❖ **Legroupware :**

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>89</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

### ❖ **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 ;

❖ **Lesweblogs :** 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

---

<sup>89</sup> CF : note 19, p 13

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

communication moins officielle, plus réactive et permettent une interactivité en temps réel. Ce sont de bons indicateurs du climat social ;

❖ **Plateformed'apprentissageenligne**

❖ : Regroupe plusieurs outils décrits précédemment. En effet il a un forum, une messagerie, une base de donnée, un espace de diffusion De l'information et de création de l'information ;

❖ **Unportail** : Un portail est une sorte de site fédérateur conçu selon un schéma quasi invariable. Il Ya une page d'accueil qui répertorie les grands titres suivants l'organisation des informations décidé par l'entreprise. Dans ce portail, on peut retrouver des outils décrits précédemment mais on y accès par des liens hypertextes. Il faut réadapter cet outil en permanence.

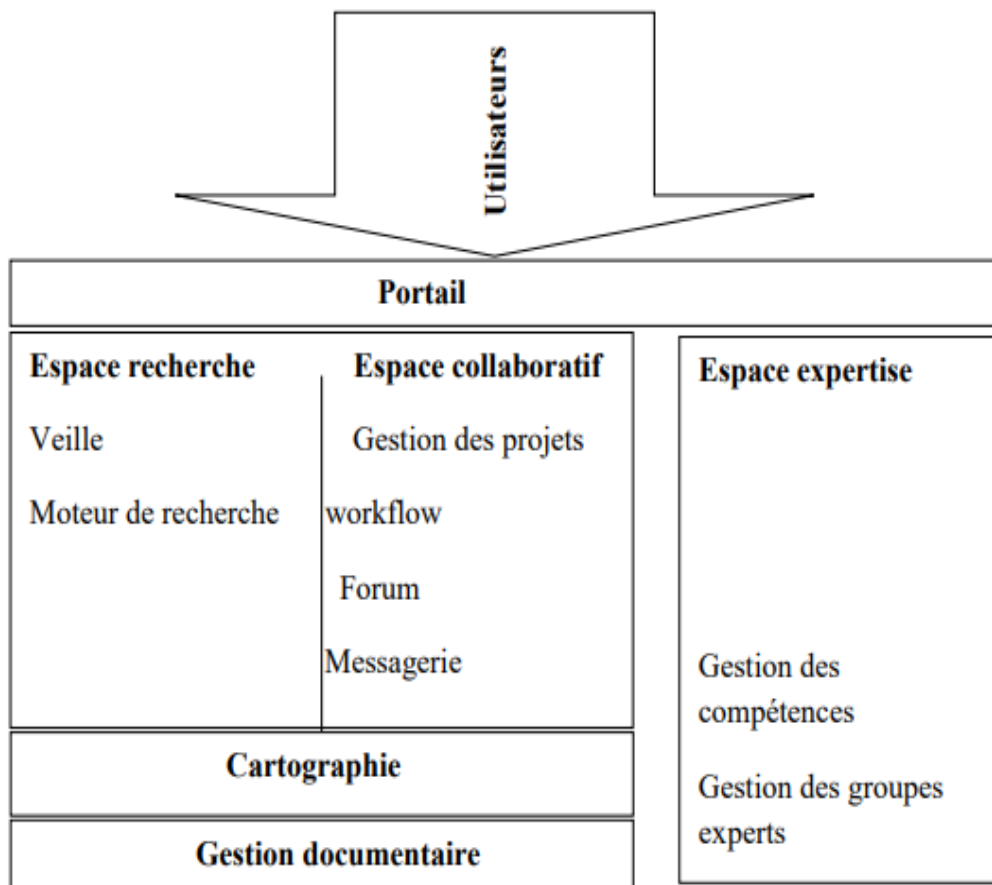
Il n'existe pas, à ce jour, un outil regroupant toutes ces fonctionnalités et donc répondant totalement aux besoins du knowledge management.<sup>90</sup>Cette diversité crée une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer. Cependant de plus en plus d'outils Se rapprochent de l'outil regroupant les fonctionnalités principales au bon fonctionnement de la gestion des connaissances.

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

---

<sup>90</sup> Meignan , D , et djellel.k (2000), (2000) . les outils du knowldge managment , knowldge managment , édition arts et métiers , Dunod

Figure N° 12: 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<sup>91</sup>

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

---

<sup>91</sup> Imed Boughazala , jean –louis Ermine , « Managment des connaissances en entreprise » , 2 eme édition

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

et de capitalisation des connaissances. Pour l'entreprise, les enjeux <sup>92</sup>de la gestion de la connaissance peuvent être résumés comme suivant :

- Identifier les connaissances disponibles pour les mobiliser avec une meilleure valeur ajoutée (cartographie des connaissances) ;
- La maîtrise de perte de connaissances et de compétences détenues par quelques-uns. En effet, pour pallier ce problème dû aux départs à la retraite, mutations, licenciements ....Il faut capitaliser ses connaissances, et cela par repérer les connaissances stratégiques (réunions, 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>93</sup>, qui regroupent toutes les autres :

---

<sup>92</sup> Imed Boughazala , jean -louis Ermine , « Managment des connaissances en entreprise » , 2 eme édition

### ➤ **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**

---

<sup>93</sup> Michel GRUDSTEIN , « la problématique de la connaissance dans l'entreorise » édition BOECK , Paris 2002, p 12

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

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.<sup>94</sup>

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 :

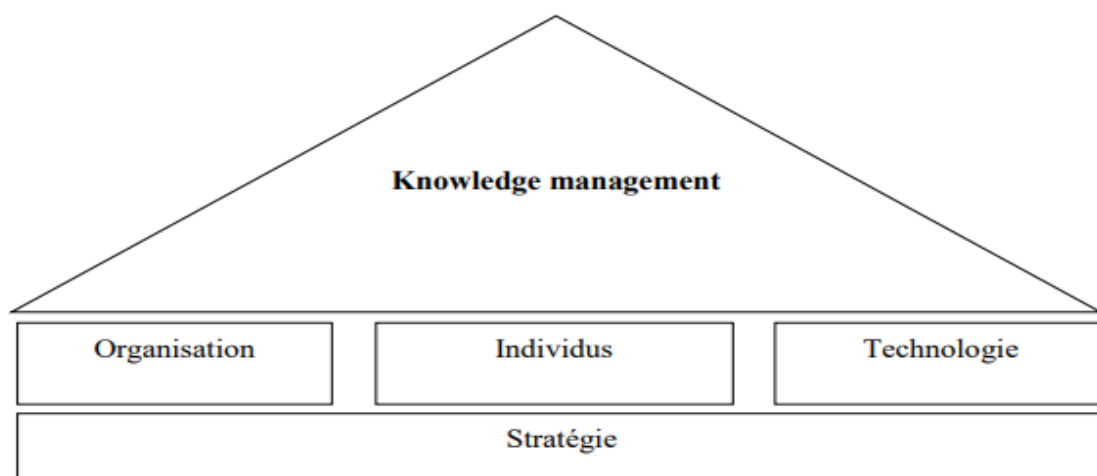
---

<sup>94</sup> Guilles BALMISSE , « Guide du knowledge managment » éd vuibert , paris , 2006 , p 8

### 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>95</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 :

**Figure N°13: 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>96</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

---

<sup>95</sup> Guilles BALMISSE , « Guide du knowledge managment » éd vuibert , paris , 2006 , p 8

<sup>96</sup> JOFFRE .P et KOENIG , « stratégie d'entreprise » éd Economica , paris 1998 , p 3

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>97</sup>

### 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>98</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 ;

---

<sup>97</sup> Giorgio PELLICELLE , « stratégie d'entreprise » , éd DE BOECK , paris , 2007 , p 17

<sup>98</sup> GUILLES BALMISSE , « guide et outil du knowledge managment » éd VUIBERT , paris , 2006 , p . 10

- **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.

- **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>99</sup>.

Selon Olivier Meier<sup>100</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.

---

<sup>99</sup> S. BOUBERKEUR, « la culture d'entreprise comme facteur de performance pour l'entreprise Algérienne cas SONELGAZ », 2002, p 51

<sup>100</sup> Olivier Meier, « Management interculturel : stratégie, organisation, performance », 4<sup>ème</sup> édition DUNOD Paris, 2010, p 10

### 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>101</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

#### ➤ **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.

---

<sup>101</sup> S. BOUBERKEUR , op ,cit ,p 53

### ➤ 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>102</sup>. Depuis l'émergence du knowledge management, un nouveau mouvement au sein de l'organisation apparaît : c'est le mouvement de « la culture de partage » qui est devenu essentiel pour créer un terrain propice au KM. L'instauration de cette culture de partage au sein d'une organisation nécessite la présence de trois éléments suivants :

- **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

---

<sup>102</sup> GUILLES BALMISSE ,op ,cit , p 12

stratégie peut être effectivement mise en œuvre<sup>103</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>104</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 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>105</sup>elles se caractérisent par les trois dimensions suivantes : l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé.<sup>106</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.

---

<sup>103</sup> Ahmed BOUNFOUR, « le management des ressources immatérielle : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif » éd DUNOD, Paris 1998, p.209

<sup>104</sup> Guilles BALMISSE, « guide des outils du knowledge management », éd Vuibert, Paris, 2006, p.16

<sup>105</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>106</sup>Guilles BALMISSE, Op.cit, p.18

### 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 besoins et leurs attentes. Nous allons voir maintenant les différentes étapes qui composent une démarche de knowledge management :<sup>107</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

---

<sup>107</sup> Cf. Figure n°3. P6.

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 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.<sup>108</sup>

Aussi, il faut valoriser les savoirs, les détenteurs de ce savoir, et les endroits où la connaissance est stockées. Tout cela sera au service de développement et de l'expansion de

---

<sup>108</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

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 différents 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.

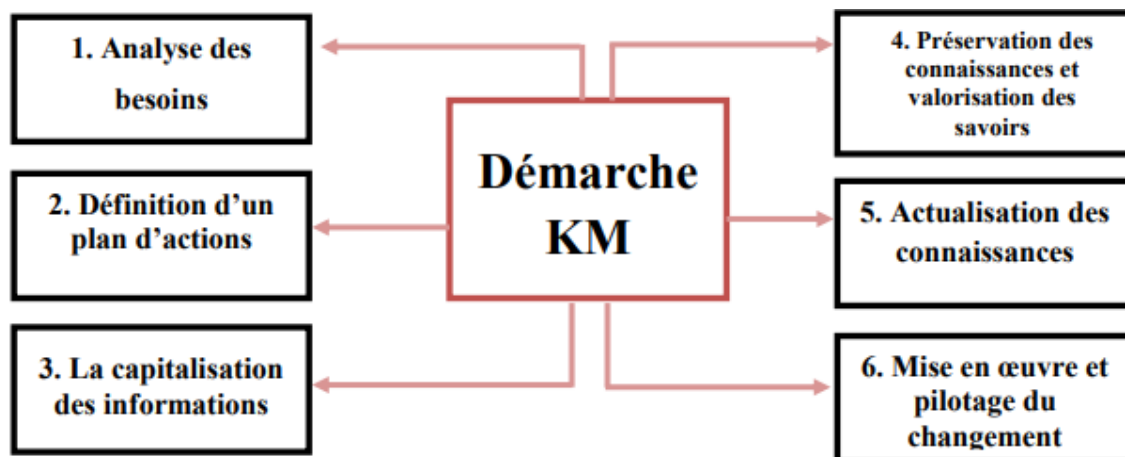
Les nouvelles technologies jouent un rôle très important ; elles constituent une opportunité à saisir, car elles contribuent largement au partage de la connaissance (groupware, workflow...), mais ces technologies toutes seules ne suffisent pas, car l'utilisation de ces dernières dépendra des utilisateurs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

## Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management

---

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°14 : Les différentes étapes de la démarche KM**



**Source :** Etablie par nos soins.

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 2 :

*la capitalisation des connaissances et  
l'apprentissage organisationnel*

### **Introduction :**

La capitalisation des connaissances reste aujourd'hui un des objectifs majeurs de nombreux industriels devant faire face à l'arrêt de certaines activités ou projets et qui souhaitent pas tout perdre de l'expérience du passé . Le concept de mémoire organisationnelle tend à caractériser un système qui inclurait toutes les données concernant l'organisation ; les archives ; son passé technique ; financier, légale, donnant par là une image fidèle de son historique. La construction d'une mémoire d'entreprise permet de préserver et les réutiliser dans le futur. Les raisonnements ; les comportements et les connaissances. Malgré son caractère formel ; le transfert puisqu'il concerne le stock des savoirs ; connaissance et compétences résultant des pratique et des interactions au sein de l'organisation ; peut également s'opérer sur une base informelle grâce aux sociaux de travail qui résultent de la dynamique de groupe créée insaturée ou bien même gérée.<sup>109</sup>

Dans cette acception ; l'espace du travail ; les interactions entre les différents acteurs ; les équipements disponibles ainsi que les normes et les valeurs de l'entreprise ; représentent des sources de transfert des connaissances et des compétences. La réussite d'un processus de transfert de connaissance entre les membres de l'entreprise dépend une en partie de la mesure dans laquelle le récepteur et l'émetteur de la connaissance perçoivent l'interdépendance entre eux.

Ce chapitre s'organise en trois section , la première section analyse la capitalisation qui est la base de tout transfert de connaissance ; la deuxième section définit et explique définit et explique la mémoire organisationnelle considérée comme un atout majeur pour améliorer la puissance compétitive de l'organisation , préserver et de transmettre ses savoirs acquis et capitalisés ; la troisième section traite les éléments liés au transfert ainsi que le processus et les outils et techniques permettent l'accessibilité aux savoirs détenus par l'organisation .

### **Section 01 : La capitalisation des connaissances <sup>110</sup>**

La notion capitalisation existe depuis longtemps dans les entreprises industrielles ; elle se traduit sous la forme de manuels de production, mais avec l'augmentation des activités tertiaires, apparait la nécessité de capitaliser des savoir-faire plus intellectuels que techniques. pour améliorer le capital connaissance et anticiper le départ à la retraite dans les années à

---

<sup>109</sup> <http://wikimemoires.net/2012/09/la-capitalisation-des-connaissances/>

<sup>110</sup> Michel GRUDESTAIN « la problématique de la connaissance dans l'entreprise » édition BOECK .paris 2002

venir, d'un nombre important d'expert, l'entreprise est obligée de capitaliser les savoirs et savoir-faire qu'ils détiennent .

La capitalisation des connaissances est un processus visant à recueillir ; stocker et partager les connaissances au sein d'une organisation.

### 1. Définition de la connaissance

La connaissance se réfère généralement à l'ensemble des informations ; des faits ; des idées, des compétences et des expériences que quelqu'un acquiert au fil du temps. Elle peut être obtenue par l'étude ; l'expérience personnelle ; l'observation ou l'apprentissage ; et elle permet de comprendre le monde qui nous entoure et de prendre des décisions éclairées.

La connaissance peut être divisée en deux catégories principales : la connaissance explicite et le savoir tacite

#### ➤ La connaissance explicite :

Il s'agit de la connaissance qui est codifiée et facilement transmissible. Elle peut être documentée sous forme de manuels, de bases de données, de procédures écrites, etc. C'est une connaissance formelle structurée

#### ➤ Savoir tacite :

Le savoir tacite est la connaissance non codifiée ; difficile à articuler verbalement et souvent basée sur l'expérience personnelle. Il est lié aux compétences, à l'intuition et à la compréhension profonde. Le savoir tacite est souvent difficile à transférer car il réside dans l'esprit de l'individu ; le savoir tacite fait référence à la connaissance qui est difficile à formaliser ou à expliciter, car elle est souvent intégrée dans l'expérience personnelle et les compétences pratiques d'une personne. Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui se produit souvent de manière informelle, par l'observation, la pratique et l'expérience.

L'apprentissage tacite repose sur l'acquisition de compétences pratiques d'intuitions et de connaissances implicites qui ne sont pas toujours faciles à transmettre verbalement. Par exemple, une personne peut apprendre à faire du vélo ou à jouer d'un instrument musique en grande partie grâce à un apprentissage tacite

Il est important de noter que le savoir tacite peut être difficile à partager ou à enseigner à d'autres, car il est souvent ancré dans le vécu personnel. Cependant il peut être transféré à travers l'observation, la pratique et la collaboration avec d'autres personnes qui possèdent une expertise similaire

En résumé, le savoir tacite est un aspect important du processus d'apprentissage qui se développe par l'expérience pratique et qui complète souvent le savoir explicite ou formel que l'on peut acquérir par l'éducation traditionnelle

La capitalisation des connaissances vise à rendre le savoir tacite plus explicite, à le documenter et à le partager au sein de l'organisation afin d'améliorer la prise de décision, l'efficacité et l'innovation. Cela peut se faire à travers des processus de création de bases de données, formation, de mentorat, de communautés de pratique, etc. <sup>111</sup>

### 1.1 Les raisons d'une capitalisation

Les raisons en sont multiples :

- Conserver l'expertise dans l'équipe
- Permettre à un agent qui intègre le service de comprendre rapidement la différente dimension du sujet sur lequel il travaille
- Assurer la pérennité dans le suivi et le traitement des dossiers
- Eviter les erreurs d'interprétation
- Limiter les risques de dysfonctionnement
- Partager collectivement les compétences afin d'assurer la continuité du service
- Eviter la perte de savoir-faire d'un spécialiste après sa retraite ou sa mutation
- Exploiter l'expérience acquise des projets passés, et conserver les leçons du passé, afin d'éviter de reproduire certaines erreurs
- Exploiter la cartographie des connaissances de la société à des fins stratégiques : un inventaire régulier du savoir-faire de l'entreprise devrait améliorer la capacité de l'entreprise à réagir à s'adapter au changement dans son environnement
- Améliorer la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise
- Améliorer l'apprentissage des employés (neveux comme anciens) de l'entreprise

Les motivations à capitaliser nous permettent de distinguer (3) catégories de capitalisation :

- **Lacapitalisationindividuelle** : correspond à cette démarche personnelle, qu'on fait pour soi-même, en vue d'améliorer sa pratique

---

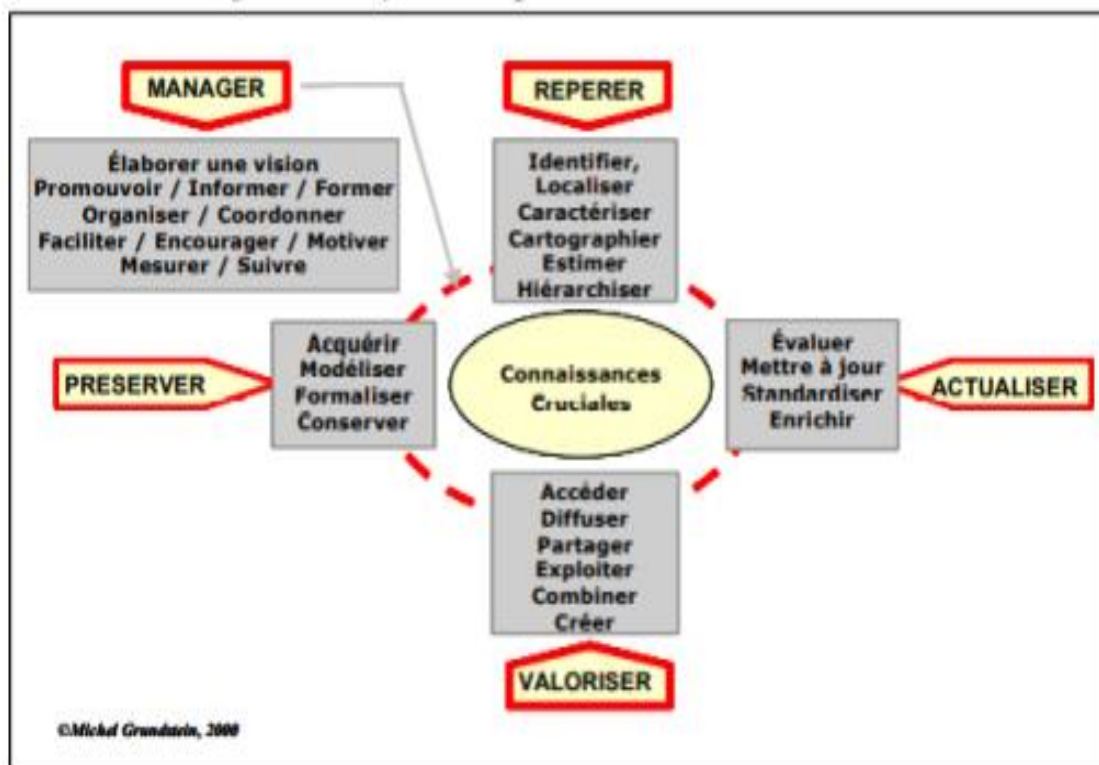
<sup>111</sup> Michel GRUDESTINE « la problématique de la connaissance dans l'entreprise » édition BOECK .paris 2002

- **La capitalisation collective** : réponds à des intérêts d'équipe visant l'amélioration de compétences collectives, en vue soit de renforcer une position concurrentielle, de valoriser un savoir commun, une identité partagée
- **La capitalisation institutionnelle** : elle a pour objectif de conserver la mémoire des activités menées dans un contexte ou le savoir-faire migre, ou les détenteurs de savoirs transfèrent leurs connaissances vers d'autres opérateurs de la structure ou vers l'extérieur

### 1-1-1 la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise

La problématique de la capitalisation des connaissances se décline en cinq facettes : <sup>112</sup>

Figure n°15 : cycle de capitalisation des connaissances



**Source** : cité par Michel GRUNDSTEIN, de la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue, 1<sup>er</sup> colloque du groupe de travail Gestion des compétences et des connaissances en Génie industriel « vers l'articulation entre compétences et connaissances GCC-G102, 2002-Nantes (France) p06

Le problème de capitalisation des connaissances de l'entreprise n'est pas nouveau, c'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du

<sup>112</sup> Michel GRUNDSTEIN, de la connaissance au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue ; 1er colloque du groupe de travail Gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel p 05 -06

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus. Plusieurs problèmes coexistent. Ils sont regroupés dans un modèle à cinq facettes décrit dans la figure ci-dessus

### **a) la première facette :**

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissance tacites) qui sont nécessaire aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise : il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leurs valeurs économiques et les hiérarchiser

### **b) la deuxième facette**

cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances : lorsque les connaissances sont explicites , il faut , les acquérir auprès des porteurs de connaissance , les modéliser , les formaliser et les conserver ; lorsque les connaissances ne sont pas explicites , il faut encourager le transfert de connaissance de type « maître – apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes .

### **c) la troisième facette :**

cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des connaissances : il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise , c'est-à-dire les rendre accessibles selon certains règles de confidentialité et de sécurité , les diffuser , les partager , les explorer , les combiner et créer des connaissances nouvelles , cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels physiques ou virtuels favorisant les interactions entre les personnes

### **d) la quatrième facette :**

Cette facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances : il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création des connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes, c'est là que s'insèrent les problèmes liés à l'intelligence économique

### **e) la cinquième facette :**

Cette facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. c'est là que se positionne le management des activités et des processus destinées à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise

que nous désignons , selon les cas , par les expression « knowledge Management » , «Management des connaissance » ou « Gestion des connaissance »

La plupart du temps, ces connaissances sont présentes dans l'esprit humain, ce que l'on gère alors ce ne sont pas directement les connaissances, mais le support de mobilisation de ces connaissances, à savoir les hommes. Un autre moyen de préserver les connaissances consiste à conduire leurs détenteurs à les formaliser <sup>113</sup>

### **1.1.2. Capitaliser des connaissances dans l'esprit humain :**

Cette problématique, ainsi que nous l'avons dit, est celle de la gestion des compétences, c'est-à-dire de repérer, de construire, de faire évoluer et de valoriser aux mieux les compétences des individus, elle s'insère dans la gestion des ressources humaines et s'intègre progressivement à ses outils et méthodes (les logiciels de gestion des ressources humaines intègrent maintenant par exemple de tels modules de gestion des compétences

La capitalisation des connaissances dans l'esprit humain fait à la manière dont les individus accumulent, stockent et utilisent leurs connaissances au fil du temps elle peut se produire de plusieurs manière, notamment par l'apprentissage, l'expérience, la réflexion et la communication avec d'autres personnes

Les connaissances capitalisées aient être utilisées pour résoudre des problèmes ; prendre des décisions, innover et partager des informations avec d'autres il s'agit d'un processus continu qui contribue au développement personnel et professionnel

Capitaliser la connaissance dans l'esprit humain implique généralement l'acquisition, la rétention et l'utilisation efficace de l'information et les étapes à suivre sont :

- Apprentissage continu : cultivez une soif d'apprentissage et restez ouvert aux nouvelles informations et expérience
- Prendre des notes : écrire des notes ou tenir un journal peut aider à organiser et à retenir les connaissances importantes
- Partage des connaissances : enseigner ou expliquer des concepts à d'autres personnes peut renforcer votre compréhension
- Utilisation de la technologie : utilisez des outils numériques tels que les applications de gestion des connaissances pour organiser et rechercher des informations
- Pratique et répétition : la pratique régulière aide à consolider les connaissances, révisez et répétez ce que nous avons appris

---

<sup>113</sup> Michel GRUNDSTEIN, de la connaissance au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue ; 1er colloque du groupe de travail Gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel p 05 -06

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

- Etablissement de liens : reliez les nouvelles informations à celles que nous connaissons déjà pour renforcer la mémorisation
- Création de schémas mentaux : créez des schémas ou des modèles mentaux pour organiser des informations complexes
- Restauration du sommeil : un sommeil d qualité est essentiel pour consolider les souvenirs et améliorer la capacité de mémorisation
- gestion du stress : le stress peut affecter la capacité à se concentrer et à mémoriser utilisez des techniques de gestion du stress
- enseignez aux autres : expliquer ce que vous savez à quelqu'un d'autre peut aider à consolider nos connaissances

en suivant ces étapes nous peuvent mieux capitaliser nos connaissances dans notre esprits

### **1.1.3 capitaliser des connaissances sur des supports formels :**

Le principe est de formaliser les connaissances mises en œuvre dans l'activités ( rendre explicites , manipulables et accessibles , généralement sous forme documentaire , les composantes de cette activités : produits , processus , méthodes , schémas . la formalisation a ainsi un cout et tout n'est pas formalisable a un cout acceptable , les entreprises sont alors confrontées à des questions comme :

-quelles connaissances doivent-elles avant tout capitaliser

-faut –il essayer de formaliser le maximum de connaissances pour s'assurer que celles qui sont pertinentes ont été captées ou ne formaliser que les connaissances qui ont été validés et évaluées comme utile ?

Certaines connaissances sont-elles plus vulnérables que d'autres face à l'obsolescence et à la perte ?

A l'intérieur des supports formels, deux types de données doivent être distingués

-les données structurées qui sont contenues dans des bases de données sous une forme réduite. Il s'agit essentiellement des données commerciales, financier et de gestion (commandes, clients, stocks, personnel, etc. ...) et des données de production (conception et fabrication assistées par ordinateur, applications transactionnelles

-les données non structurées que l'on qualifie aussi de documents non structurées, la caractéristique de données n'étant la que pour les opposer aux données structurées et ne convenant pas à la définition de leur nature

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

### 1.2 Intérêt de la capitalisation

D'une part l'analyse des pratiques conduit à un enrichissement personnel (regard porté sur sa façon de faire ; en vue de l'améliorer) ; d'autres part sa formalisation et l'échange autour de celle-ci permettent une appropriation partagée ou, pour le moins, suscitent une réflexion des personnes confrontées aux mêmes questions et problèmes <sup>114</sup>

**Tableau N°08 : l'intérêt de la capitalisation**

Pour qui ?	Individu qui produit la capitalisation	Individu et / ou groupe qui participe à sa production	Service et réseau professionnel
Quel intérêt ?	<ul style="list-style-type: none"><li>-Ancrage des méthodes et des pratiques par l'expression orale et écrite (échange lors de la production</li><li>-Levée des blocages par rapport à l'écrit</li><li>-Perfectionnement à l'écriture</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Apprentissage sur les méthodes, les pratiques etc.</li><li>Par l'échange avec le « producteur » de la capitalisation</li><li>-apprentissage à l'écoute, à la reformulation et à l'écriture</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-mise en mémoire des actions menées, sous une forme cohérente et accessible,</li><li>-échanges optimisés</li><li>-transfert de connaissances</li></ul>

Source : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html>;

page 04

La capitalisation des connaissances se fait principalement au moyen d'une série d'entrevues et d'activités de modélisation des connaissances qui visent à impliquer les employés ciblés ainsi que les intervenants qui gravitent dans le réseau de ces derniers. Ces entrevues permettent notamment de documenter et de modéliser :<sup>115</sup>

-Le savoir-faire lié à l'expérience : les bonnes pratiques, les conseils, les tendances, les enjeux, les leçons apprises, etc.

<sup>114</sup>CATRINE PRIVE, CRHA MARIE-EVE BERUBE, CRHA, La capitalisation des connaissances dans le processus de relève, <http://carrefourh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/03/e>, 23 M 2009

<sup>115</sup>CATRINE PRIVE, CRHA MARIE-EVE BERUBE, CRHA, La capitalisation des connaissances dans le processus de relève, <http://carrefourh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/03/e>, 23 M 2009

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

-Les dossiers, les tâches et les responsabilités : les dossiers et projets en cours ainsi que les projets critiques complètes ou en suspense

-Les documents et les renseignements existants

-Les relations et les autres ressources qui peuvent jouer un rôle dans la prise de décision au quotidien ou qui contribuent au transfert des connaissances du domaine à explorer

-Les anecdotes et les souvenirs

### 1.3 développer la capitalisation :

Force est de constater que la capitalisation va au-delà des pratiques actuelles de la majorité d'entre nous et que même si parfois elle relève d'initiatives individuelles, elle ne serait reposer pour son développement sur la bonne volonté et les pratiques de quelques –uns <sup>116</sup>

Le développement de la capitalisation au profit de l'ensemble du réseau repose sur :

- un engagement de service basé sur une analyse stratégique initial
- une prise en compte des besoins
- une organisation de système
- un accompagnateur
- une intégration de cet aspect nouveau dans les plans de charge
- une valorisation des personnes et des productions

Nous examinerons successivement une proposition de structure pour une capitalisation sur une expérience et la méthode mise en œuvre pour l'établir.

### 1-4 Les obstacles de la capitalisation

Au de la du problème du temps et du plan de charge trop souvent évoqués pour différer la réflexion sur l'action , les obstacles à la capitalisation sont de plusieurs ordres ;

-pas de nécessité éprouvée de capitaliser pour soi ;

- réticences fortes à écrire à diffuser ses écrits, surtout sur ses pratiques ;

- pas d'exigence de la part de la hiérarchie dans ce domaine et pas d'existence de système d'appui organisé <sup>117</sup>

---

<sup>116</sup><http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-techniques-r83.html> .p04

<sup>117</sup> <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/les-fiches-technique-r83.html> . p 05

Il est possible de surmonter quelques-uns des obstacles à transmission et à la capitalisation des connaissances, des méthodes de travail individuel et collectif qui seraient uniformes et applicables par tous les salariés. Il convient, au contraire, d'admettre que la gestion des connaissances relie des informations structurées (explicites) et non structurées (implicites et tacites) à leurs règles d'utilisation, par nature évolutives

Cette problématique renvoie directement à la question de la pérennité des connaissances, autrement dit, à la pérennité des informations et de leurs contextes d'élaboration : comment faire en sorte que le sens des informations ne se perde pas ?

### **1-5 les acteurs de la capitalisation et leur rôle :**

La capitalisation fait appel à des acteurs et a des rôles différents de ceux de l'action elle-même.

Elle repose sur quatre acteurs et fonctions essentielles <sup>118</sup>

#### **1.5.1. Le commanditaire de la capitalisation :**

C'est le plus souvent le responsable hiérarchique du maître d'œuvre de l'action, son rôle est d'impulser et faciliter la production de la capitalisation. Il doit aussi s'attacher à valoriser ceux qui produisent

#### **1.5.2. Le producteur de la capitalisation :**

C'est le maître d'œuvre de l'action, car c'est lui qui possède les savoir-faire mis en œuvre, objets de la capitalisation. Il peut difficilement produire seul, surtout en phase de démarrage

#### **1.5.3. Le « facilitateur » :**

C'est une personne soit choisie par le producteur (par affinités), soit occupante, une fonction en relation avec la capitalisation (responsable de centre de ressource, par exemple), il a pour mission d'aider à l'expression sur les pratiques mises en œuvre, c'est un « ouvrier de parole » comme certains auteurs le nomment

#### **1.5.4. La personne (ou le groupe) « miroir » :**

Elle (ou il) intervient en retour, lors d'échanges organisés, écrits ou oraux, en réunion ou par l'intermédiaire d'un réseau, pour apporter une vision externe, se positionner en « consommateurs » futur de la capitalisation produite, être un catalyseur conduit à la (dé)contextualisations

---

<sup>118</sup> Ibidem.p06

### **1-6 les méthodes de capitalisation de connaissances :**

Le processus de capitalisation des connaissances est basé sur l'explication et puis la formalisation, de ces derniers, en utilisant des techniques d'ingénierie des connaissances, ces techniques de modélisation sont apparues pour fournir une représentation (le plus souvent graphique) de la connaissance et rend visible. Les méthodes : MOKA ; MCSC ; SAGACE ; KOD<sup>119</sup> sont représentées comme suite

#### **1-6-1 la méthode MOKA**

(Methodology and Tools oriented to knowledge-based engineering applications). Elle offre un atelier complet, sous forme de démarche, de modèle de représentation et d'outils, dédié au développement des systèmes experts. Elle se focalise sur trois étapes de préservation des connaissances : collecter la connaissance ; structurer la connaissance ; formaliser la connaissance

#### **1-6-2 la méthode MCSC**

(Méthode de conception des systèmes d'information coopératifs). Elle est spécialisée dans les problématiques organisationnelles liées au travail coopératif.

#### **1-6-3 la méthode SAGACE**

Une méthode de modélisation des systèmes complexes. Cette méthode est développée au sein du CEA (commissariat à l'énergie atomique) a comme principe de base la modélisation des connaissances statiques décrivent un système de production.

#### **1-6-4 la méthode KOD**

(Knowledge Oriented Design) ; elle s'intéresse à produire une spécification de l'expertise traitée précisant les domaines de compétences et les phases de mise en œuvre de cette expertise. KOD a été conçue pour introduire un modèle explicite entre la formulation du problème en langue naturelle et sa représentation dans le métalangage informatique choisi.

#### **1-6-5 la méthode MASK**

(Methodology for Analysing and Structuring Knowledge) ; est une méthode d'analyse de système et de modélisation de connaissances, elle oriente aujourd'hui vers l'innovation et la créativité. MASK permet d'effectuer une modélisation des connaissances, point de vue par

---

<sup>119</sup> Titah Mawloud, externalisation des connaissances tacites en connaissance explicites : cas diagnostic industriel, thèse de magister, université de Batna, 2012, p 23-25

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

point de vue auprès des détenteurs de savoir de l'entreprise. La méthode MKSW conduit à la réalisation d'un livre de connaissance<sup>120</sup>

### **1-6-6 la méthode REX :**

(Retour d'expérience) une méthodologie dédiée à la capitalisation de l'expérience acquise durant la réalisation des activités d'une organisation et qui gère les connaissances dans un objectif de retour d'expérience<sup>121</sup>

### **1-6-7 LA METHODE GYGMA :**

Cycle de vie et gestion des métiers et applications : cette méthode se situe exactement entre MASK et commonKADS. CYGMA a été créée au départ pour faire des systèmes experts notamment dans le domaine de la conception industrielle et de les programmer à l'aide de langages tels que la programmation par contraintes ou la programmation logique<sup>122</sup>

### **1-6-8 la méthode commonKADS :**

(common Knowledge acquisition and Design System) qui permet de mettre en place un processus d'acquisition (puis de gestion) des connaissances par la construction de système à base de connaissance. Common KADS a été utilisée dans de nombreuses applications .telles que : la surveillance aéronautique. La détection de fraude de carte de crédit, la conception navale, l'aide au diagnostic médical, les services financiers etc.<sup>123</sup>

### **1-6-9 la méthode CYBELWAY :**

La méthode consiste en la réalisation d'un diagnostic de compétence de l'entreprise, suivi d'une analyse stratégique au cours de laquelle les consultants définissent avec les responsables de l'entreprise, un profil idéal de compétences à attendre en fonction de l'évolution attendu du marché. Les consultants proposent alors à l'organisation, un support de formation sur mesure, basée sur une banque de connaissance interactive<sup>124</sup>

---

<sup>120</sup> Serge Aries, benpot le blanc, jean-Louis Emrmine. MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Management et ingénierie des connaissances : modèles et méthode Hermes science publication – lavoisier, 2008 p 04-05

<sup>121</sup> PRAXJ-y. « le Manuel du knowledge Management : une approche de deuxième génération ».Paris, Dunod, 2003, p238

<sup>122</sup> Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, knowledge Management en quoi le knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ?mémoire master, université de Lille ,2008 p 20-21

<sup>123</sup> PRAX jean –yves .op.cit . p270\_271

<sup>124</sup> BARTHELME MEGTRAPP Françoise et VINCENT Béatrice, Analyse comparée de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managérial, XIème conférence de l'Association internationale de Management stratégique 13-14-15 juin 2001, université Laval QU2BEC, 2001 ? P 13

### **1-7 les enjeux et conditions de succès de la capitalisation :**

L'aspect le plus critique de la capitalisation d'expérience et la maîtrise des itinéraires : choix du thème, connaissance des sources d'information, description de l'activité, analyse des succès et des faiblesses, communication appropriés. il convient donc de bien maîtriser ce que les autres peuvent tirer de la capitalisation d'expérience et ce que la structure ( capitalisatrice ) attend de ce processus .<sup>125</sup>

#### **1-7-1 les enjeux :**

- ❖ le succès d'une entreprise ne se fonde plus sur son capitale matériel, mais sur sa capacité à maîtriser les aspects immatériels (mobiliser les bonnes informations, faire appel aux bonnes compétences). l'entreprise est plus à faire d'intelligence et de connaissance coordonnée que de pure force de travail et de capital
- ❖ la base des connaissances de l'entreprise est constituée de savoir-faire dont certaines sont construites au cours du temps sans être formalisées. ces derniers sont donc difficiles à sauvegarder , à systématiser et à transmettre
- ❖ les compétences de l'entreprise dépassent les seules connaissances et concernent aussi les comportements, les attitudes, le savoir être ensemble, la culture et l'identité d'une organisation ces derniers aspects constituent en effet un véritable ciment qui aide à assurer la cohérence de la construite humaine que constitue toute organisation.
- ❖ une entreprise est aujourd'hui submergée par les informations qui lui parviennent, de sources diverses, dont seulement une partie lui est utile. on sent ainsi l'enjeu que représente la maîtrise des connaissances et de leur bonne exploitation

#### **1-7-2 les conditions succès :**

- ❖ une volonté forte du management pour développer la capitalisation
- ❖ une définition claire du rôle des acteurs
- ❖ une nouvelle approche du travail collectif
- ❖ une prise en compte du temps nécessaire
- ❖ une valorisation des productions et de producteurs
- ❖ une utilisation réelle des productions et donc l'introduction, dans le service mémé, de méthodes de travail s'appuyant sur ces productions.

---

<sup>125</sup> Ivana Rasovska . contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas . université de Franche -comté , 2006.p51-55

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

La capitalisation est une forme de recherche de performance collectives dans un environnement stable et /ou moins prédictible. En entreprise, le problème de la capitalisation se pose dans une optique d'amélioration de la qualité et de la fiabilité de gestion et de fonctionnement

### **Section 02 : la mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances**

La construction d'une mémoire d'entreprise peut être facilitée par l'emploi d'outil ou de méthodes spécifiques comme REX cité dans la section précédente et d'autre empruntées à l'ingénierie des connaissances adaptées à la définition de la mémoire d'entreprise. La plupart de ces techniques de capitalisation des connaissances préconisent la création d'un recueil d'information à partir de documents et d'entretiens avec des experts

#### **2-1. la contextualisation des connaissances**

Malgré le développement et l'utilisation de modèles de formalisation et de réseaux de stockage ; il demeure difficile de reproduire le contexte et la mémoire des gestes qui supportent et donnent leurs sens aux connaissances. En dissociant une connaissance de l'ouvrier qui l'a fait naître ; de l'artefact qui l'a supporté, il devient difficile de ressusciter des savoirs sans dénaturer leur raison d'être et leur moyen d'agir. Bien que de nombreux processus cognitifs singuliers soient à la base des structures mentales universelles qui déterminent la perception du monde externe ; la manière d'agir des individus n'existent pas de façon autonome.

La contextualité des connaissances prend racine dans les endroits de rétention de connaissances évoqués par Walsh et Ungson (1991) c'est-à-dire les structures organisationnelles, les pratiques et procédures standards de l'organisation, sa culture, la structure physique du lieu de travail, les outils et les artefacts qui y sont employés et bien évidemment, les individus. Le rôle du contexte ne se limite pas à l'ensemble des objets pouvant soutenir et activer la mémoire organisationnelle <sup>126</sup>

Mais de quelles connaissances s'agit-il ?

Ikujiro Nonaka et Hirtoka Takeuchi, deux experts, identifier deux formes de connaissances :

Les connaissances tacites et les connaissances explicites. Les premières correspondent à celles que possèdent les gens. Il s'agit de savoirs qui ne sont pas formalisés et qui sont difficilement

---

<sup>126</sup> Michel Julien, contribution à une étude pragmatique et contextuelle du transfert de connaissances, mémoire de maîtrise, école de technologie supérieur université du Québec, Montréal, 2016, p21

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

transmissibles. On parle ici des compétences, des expériences, de l'intuition et les secrets de métier qu'une personne a acquis et dont l'entreprise a pu profiter à l'occasion d'échanger internes et externes <sup>127</sup>

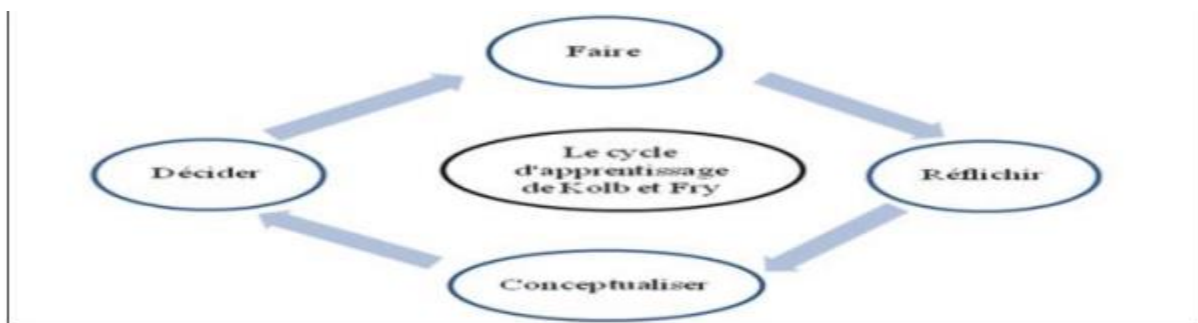
### 2.2. L'apprentissage organisationnel :

L'expression « apprentissage organisationnel » est toutefois très généralement réservée aux situations dans lesquelles l'élaboration ou la mise en œuvre d'une compétence nouvelle impliquent plusieurs membres de l'organisation. selon Garvin et al (2008), l'apprentissage organisationnel est aujourd'hui le seul avantage sérieusement de devenir des organisations apprenantes en se dotant de personnes capables de créer , d'acquérir et de transférer des connaissance

Pour Leroy (2000), l'apprentissage est compris d'une part comme un ajustement du comportement de l'organisation en réponse aux modifications de l'environnement ou comme une démarche d'essais et d'erreurs permettant de corriger le comportement de l'entreprise et d'autre part, comme une transformation du corpus de connaissances organisationnelles ou comme une interaction entre individus au sein de l'organisation <sup>128</sup>

Le cycle de l'apprentissage organisationnel est expliqué dans la figure qui suit

**Figure n°16 : Le cycle de l'apprentissage de Kolb et Fry (1975)**



Source : cité par LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011, p 57.

---

<sup>127</sup> Louis Rhéaume, gestion des connaissances : comment générer de la valeur pour une pme ? gestion HEC Montréal, <http://www.revuegestion.ca/gestion-des-connaissances-comment-generer-de-la-valeur-pour-une-pme>, publié 24 févr. 2022

<sup>128</sup> HAMITOUCHE Fairouz, MEZIANI Mustapha, le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnelle : cas de quelques PME de wilaya de Bejaia, revue organisation & travail, volume 8, n°2(2019) p158-159

### **2.3. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances :**

La mémoire organisationnelle est un terme utilisé dans les entreprise pour décrire l'ensemble des informations, acquisition et expérience d'une entité ou d'une entreprise, la mémoire organisationnel peut prendre la forme d'enregistrements , de bases de données , d'histoires financière ainsi que d'expérience et des connaissance individuelles des travailleurs<sup>129</sup>

De la même manière, (Van heijst et al .1996) définis ainsi la mémoire d'entreprise : « une mémoire d'entreprise est la représentation de connaissance explicites, désincarnées et persistante dans une organisation (...) n'importe quelle partie de la connaissance ou de l'information qui contribuent a la performance de l'organisation peut (peut être doit) être stockée dans la mémoire d'entreprise. Ceci inclut les connaissances à propos des produits, des processus de production, clients, stratégies du marché, résultats financiers, plans stratégique et les objectifs <sup>130</sup>

#### **2.3.1. Le processus de la mémoire organisationnel :**

Les processus de la mémoire organisationnel sont divisés en quatre parties : l'acquisition, le stockage, l'actualisation et la récupération<sup>131</sup>

##### **a)l'acquisition :**

La connaissance est acquise intérieurement et extérieurement. Il y a différentes sources d'acquisition de la connaissance interne telle que la recherche et développement

##### **b) le stockage :**

Trois mécanismes aident ay stockage des connaissances. Ces mécanismes sont : les schémas, les manuscrits et les systèmes : Les schémas : sont des structures cognitives individuelles qui aident les individus à organiser et traiter les informations. Les manuscrits : décrivent l'ordonnancement approprié des événements dans des situations conventionnelles et le système : c'est un ensemble des éléments interrelationnels qui sont reliés directement ou indirectement

---

<sup>129</sup> Holitiana Rakoto, intégration du retour d'expérience dans les processus industriels applications à Alstom Transport, THESE Doctorat de l'institut National Polytechnique de toulouse, 200, p22-23

<sup>130</sup> Htem Ben Sta, contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet, thèse de doctorat, école centrale de Lille 2006, p22

<sup>131</sup> LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécomede Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011, p 76

### **c) l'actualisation :**

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

### **d) la récupération :**

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

### **2.3.2. Construction d'une mémoire organisationnelle :**

Contrairement aux systèmes experts, la construction d'une mémoire organisationnelle ne vise pas la résolution automatique de tâches, capacités automatiques de raisonnement, mais vise plutôt l'aide à l'utilisateur en lui fournissant des informations appropriées de l'organisation et en lui laissant la responsabilité d'une interprétation et d'une évaluation contextuelle de ces informations. Le niveau de détail visé par la modélisation des connaissances est variable. Selon le cas, il pourra s'agir de <sup>132</sup>

#### **a) un annuaire des compétences :**

L'annuaire des compétences permet d'identifier dans l'organisation les types d'activités par exemple. Cela permet de construire une cartographie des compétences de l'entreprise : qui fait quoi, qui a déjà fait quoi et où est localisée cette personne ? Qui consulte cet expert, quand et dans quel contexte ?

#### **b) une base des meilleurs pratiques :**

On peut constituer des bases de connaissances sur les « meilleurs pratiques » pour certains métiers d'entreprise. Une telle base peut comporter des connaissances en provenance de multiples sources à la fois internes et externes à l'organisation. Ces connaissances doivent être organisées, abstraites et synthétisées

#### **c) un livre de connaissance :**

Au lieu d'une base de connaissances formelle, on peut construire un livre de connaissance : celui-ci consiste en un document contenant les descriptions

---

<sup>132</sup> Stéphane BRUNEL ? Étude des activités collaboratives de conception en tant que situation d'apprentissage : application à l'ingénierie des produits et l'ingénierie didactique, thèse de doctorat, université BORDEAUX 1 ?2008 P 85-86

textuelles et graphiques des modèles de connaissances de certains experts de l'organisation

**d) les interviews :**

Dans les cas concrets de développement de bases de connaissance, les entretiens restent la méthode la plus utilisée. Souvent la mémoire organisationnelle exige un protocole de recueil collectif avec des entretiens de validations collectifs, dans la mesure où plusieurs experts sont concernés

**e) l'analyse de protocoles verbaux obtenus par simulation de résolution de problèmes :**

Cette méthode repose sur un enregistrement de l'expert réfléchissant à haute voix en résolvant un problème réel. Un scénario de simulation doit être mise en place a priori avec un spécialiste du domaine, puis l'expert doit être mis en situation et des protocoles sont transcrits, puis codés et interprétés

**f) l'observation directe :**

Cette méthode repose sur un enregistrement vidéo de l'expert en situation de travail.

L'observation peut porter sur les tâches effectuées, sur les documents utilisés, et sur les actions produites

**g) l'utilisation d'un questionnaire :**

Cette méthode est intéressante une fois une partie de l'expertise déjà identifiée

**h) les verbalisations rétrospectives (passage en revue de protocoles antérieur) :**

Dans cette méthode, l'expert est invité à prendre et commenter un cas déjà traité

**i) l'introspection :**

Dans cette méthode, l'expert rend compte des façons dont il résoudrait un cas typique, dans des conditions en général éloignées de ses conditions de travail habituelles

**j) la technique du « magicien d'oz » :**

Cette méthode repose sur la simulation du comportement du futur système ainsi que de son environnement par l'expert, grâce à des protocoles en ligne avec l'utilisateur. Les participants peuvent réfléchir à haute voix

**k) le protocole de recueil collectif :**

Cette méthode repose sur l'utilisation d'un protocole pour le recueil collectif de la connaissance

### 2.3.3. Typologies de la mémoire d'entreprise

Comme pour les connaissances, il existe une multitude de typologies différentes de mémoire d'entreprise. Ainsi, Tourtier (1995) distingue quatre types de mémoire :<sup>133</sup>

#### a) La mémoire de la profession

Elle est composée des références, documents, outils, méthodes employées dans une profession données.

#### b) La mémoire de la société

Elle est liée à l'organisation, aux activités, produits et acteurs comme les clients, sous-traitants et fournisseurs.

#### c) La mémoire individuelle

Elle contient le statut, les compétences, savoir-faire et activités d'un salarié donné ;

#### d) La mémoire de projet

Elle est directement liée à une mission particulière réalisée au sein de l'entreprise. Un groupe de personnes est formé pour un temps donné pour réaliser un projet bien défini. La mémoire de projet rassemble les connaissances, savoir-faire, compétences, documents qui ont été nécessaires à l'accomplissement de ce projet.

#### e) La mémoire organisationnelle

Elle rassemble les connaissances pertinentes pour les activités de l'organisation à tous les niveaux. Elle peut ainsi inclure des informations sur les structures organisationnelles présentes et passées, sur les ressources humaines, etc. Par ailleurs, [Girod, 1996] y distingue les connaissances sur les liens actions résultats et les conditions dans lesquelles une action donnée conduit à un résultat donné, les connaissances sur la technologie, sur l'environnement interne et l'environnement externe.

#### f) La mémoire technique

Elle se rattache quant à elle à un métier. Elle s'intéresse à l'aspect opérationnel de l'entreprise, c'est-à-dire à l'expérience acquise liée au travail et permettant à l'entreprise de vivre. Elle est constituée des connaissances liées à un métier et nécessaires à l'exécution des

---

<sup>133</sup> Hatem Ben Sta , contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet , thèse de doctorat , école centrale de Lille , 2006 , p 23

tâches des individus de l'entreprise en vue d'une activité particulière. On a aussi la mémoire de court terme qui stocke temporairement des informations et la mémoire de long terme qui stocke les informations de façon permanente et possède donc une capacité de stockage beaucoup plus importante que la mémoire de court terme.

### **2.4. La routine organisationnelle et l'expérience**

L'organisation cherche à codifier ses meilleures pratiques ou encore ses premiers succès en routines organisationnelles, tout en s'appuyant sur un faible échantillon d'expérience qui ne génère pas un effet d'apprentissage. En se référant à son expérience, n'assurant pas un succès futur, l'organisation élimine toute exploration de nouveaux champs. Par voie de conséquence, sa performance se trouve affectée et son excès d'optimisme pourrait engendrer des rigidités organisationnelles, ou un développement de compétences inappropriées, voire même des pièges compétences. Partant de ce postulat, nous déduisons que l'expérience accumulée amène à renforcer les routines organisationnelles existantes et rejette toute opportunité nouvelle. Ceci pourrait être expliqué à travers plusieurs facteurs qui sont en mesure de bloquer un nouvel apprentissage, à titre d'exemple les technologies existantes, les clients ou même les employés. Dans le même ordre d'idées, Chris ARGYRIS propose la notion de routines organisationnelles défensives et la définit comme « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes.<sup>134</sup>

### **2.5. La rétention des connaissances**

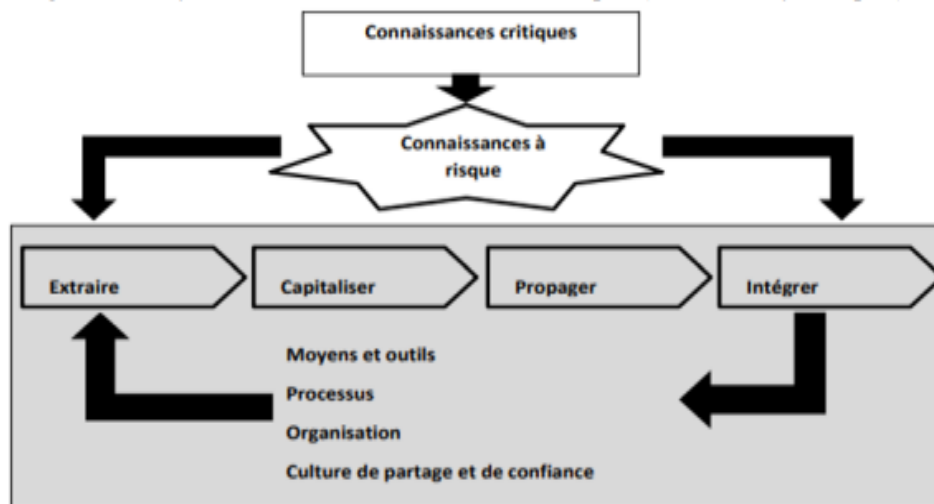
La rétention des connaissances réfère à tous les systèmes et à toutes les activités qui visent la capture et la préservation des connaissances afin de les garder au sein de l'organisation. Elle est également comme la capture des connaissances et de l'expertise des employés avant leur départ de l'organisation. La finalité de cette préservation est l'usage futur de ces connaissances. La rétention des connaissances insiste sur la préservation des connaissances critiques et qui risque de se perdre avec le départ des compétences. Ce départ peut être à la retraite, chez des concurrents ou chez d'autres organisations dans d'autres secteurs, est

---

<sup>134</sup>CHIKH NABILA, GUNDOUZI Ibrahim, le processus d'apprentissage organisationnelle : Nature logique et complexité , article 34(01) , revue de droit et science humain , numéro économique , université Djelfa ; <http://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/417/11/3/63126>, p419

nuisible aux organisations. Appelé également turnover des compétences, ce phénomène est d'actualité dans les différentes organisations et différents secteurs, public ou privé<sup>135</sup>

**.Figure N°17 : le cycle de rétention des connaissances critiques (Rivard et Roy 2010 p 70)**



Source : cité par Saïd el Moustafid, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques, Thèse doctorat, institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016, p 69

Le cycle de rétention des connaissances proposé par Rivard & Roy (2010) figure est composé de quatre processus clés :

### 2.5.1. L'extraction

Elle recouvre « les pratiques, les processus et les routines qui transformeront les connaissances dans une forme réutilisable par d'autres, comme une explication donnée par un expert sur la manière d'établir un diagnostic ou la description écrite d'une procédure pour résoudre un problème ».

### 2.5.2. La cristallisation

Elle est « la codification, la saisie ou l'enregistrement des connaissances. Elle assure une pérennité et une disponibilité de ces dernières pour une utilisation future ».

---

<sup>135</sup> Saïd el Moustafid, la gestion de la continuité des connaissances dans les organisations publiques, thèse doctorat groupe institut supérieure de commerce et d'administration des entreprises 2016 p 58\_78

### **2.5.3. La propagation**

Elle est « un processus par lequel la connaissance est diffusée à toute autre personne qui en aurait besoin dans l'organisation, à un moment ou à un autre ».

### **2.5.4. L'intégration**

Elle inclut « les instruments, les moyens ou les modes d'emploi que l'organisation mettra en œuvre pour permettre aux individus d'accéder aux connaissances, de se les approprier et de les réutiliser ».

## **2.6. Le turnover des compétences et la perte des connaissances critiques**

Tous les postes de l'entreprise ne présentent pas les mêmes contraintes et facteurs de risques en cas de perte de ces compétences et savoir-faire dû à un éventuel turnover. Il est donc important assurer une bonne gestion des ressources humaines de pouvoir anticiper et identifier les compétences et savoir-faire critiques présents dans votre entreprise. Cette identification peut être réalisée par une analyse métier ou individuel. Toutes les études sur les causes du turnover n'expliquent que 25% de la variance du phénomène. Une part de 75% des causes reste inexplicite<sup>136</sup>

### **2.6.1. Le concept de connaissances critiques**

Toutes les connaissances ne sont pas importantes à préserver pour diverses raisons. « D'une part, les efforts pour instaurer des mécanismes de rétention des connaissances requièrent de l'investissement et du temps. D'autre part, les connaissances étant dynamiques et évolutives, Certaines d'entre elles deviennent caduques, elles ne sont plus en phase avec la mission de l'organisation ou bien elles n'offrent plus la qualité et l'intégrité indispensables à la réalisation d'activités pertinentes dans l'organisation ».

### **2.6.2. La perte des connaissances critiques**

Le concept perte des connaissances est un concept abstrait qui a besoin d'être défini et illustré. En termes organisationnels, la perte des connaissances veut dire que l'organisation n'est plus propriétaire des connaissances qui partent avec les compétences qui quittent cette organisation. Ceci induit une diminution de la capacité à résoudre les problèmes, à prendre des décisions et à réaliser effectivement les actions. L'impact des pertes des connaissances affecte toutes les composantes de l'organisation : les individus, les groupes et l'organisation

---

<sup>136</sup> Michel Glibert , transfert des savoirs faire et compétences , <http://www.michaelgilbert.fr/ressources-humaines/transfert-des-savoir-faire-et-compétences,corrigé> en 2022

elle-même. Les connaissances perdues à différents niveaux (organisation, fonction, groupe et individu) pourraient avoir des conséquences sur toute l'organisation. La perception de ces conséquences diffère selon la position au sein de l'organisation. La mémoire organisationnelle est un moyen indispensable pour l'organisation afin de mémoriser les connaissances créées et acquises pour le but de faciliter l'accès et la réutilisation des connaissances par les membres de l'organisation pour exécuter leurs tâches. Quant à la rétention des connaissances, son importance se manifeste beaucoup dans toutes les organisations notamment celles qui ont un turnover élevé des compétences ou qui font face à des départs massifs à la retraite.

### **Section 03 : Les éléments clés du transfert des connaissances**

Le transfert des connaissances correspond à une logique de réplication de ces connaissances à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise pour que l'avantage concurrentiel procuré puisse bénéficier de cette dernière. Il s'agit de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont on dispose afin d'en faire un levier de l'activité de l'entreprise.

#### **3.1. Définitions**

Le transfert des connaissances ne peut pas être simplement assimilé à une question de flux. Il doit prendre en compte quelques dimensions assez simples que nous allons étudier. Il existe plusieurs termes utilisés dans la littérature pour décrire le transfert de connaissances, comme le flux de connaissances, le partage de connaissances et l'acquisition des connaissances. Nous avons décidé d'utiliser le terme « transfert de connaissances », car il est le plus établi dans la littérature.

Selon Szulanski (1996) « le transfert de connaissance ou L'échange des connaissances organisationnelles consiste en une réplication exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques, de telle manière qu'un ensemble de ressources – mais différentes – soit coordonné par un réseau de relations identiques ». C'est le processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience de l'autre.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Ahmed Chakib KAHIA, la dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre de management de la connaissance, revue étude de recherches économique en énergies renouvelable n° 07, 2017 p475

### 3.2. Le contenu du transfert de connaissance

La diversité et l'hétérogénéité des connaissances transférées au sein de l'entreprise est un facteur exerçant une importante influence sur le processus de transfert. Les caractères tacites et explicites, individuels et collectifs de la connaissance, constituent une partie intégrante du processus de transfert. Tenir compte au préalable de la nature de la connaissance à transférer ainsi que sa spécificité permet à l'organisation de préparer les conditions favorables à la réussite de ce transfert. Les chercheurs ont consacré une multitude d'écrits et de recherches à la connaissance tacite, en expliquant les difficultés relatives à son transfert, notamment en termes de coûts et temps alloués. Au vu de ces difficultés, les résultats du transfert ne sont pas toujours probants. L'efficacité est souvent améliorée à travers les répétitions de l'expérience du transfert, ainsi que le degré de proximité des relations entretenues entre les acteurs impliqués dans le processus. Aussi, le contenu de la connaissance est déterminant pour la réussite du transfert, du moment où il ressort homogène avec le cadre de référence du récepteur.<sup>138</sup>

La connaissance organisationnelle est un concept recouvrant une très grande hétérogénéité que nous retrouvons dans les différentes taxinomies qui s'y rapportent. Cette hétérogénéité influe largement sur le processus de transfert, notamment le caractère tacite ou explicite de la connaissance, et justifie l'abondance des recherches consacrées à ce thème. En effet, plusieurs études montrent la difficulté et le coût engendrés par le transfert de tacite, qui contrairement à l'explicite, pose des problèmes de codification.<sup>139</sup>

Le choix du contenu de la connaissance à transférer doit absolument tenir compte des du récepteur, ainsi que des spécificités de son contexte. Le transfert ne peut réussir sans que l'entreprise arrive à allouer les ressources nécessaires au processus

### . 3.3. Le processus de transfert des connaissances

Les connaissances peuvent être utilisées telles quelles pour accomplir des tâches similaires à celles prévues initialement. Elles peuvent être modifiées pour les adapter au contexte, augmenter leur potentiel d'utilisation et maintenir des interactions. La reconfiguration des connaissances se manifeste lorsque leur utilisation est faite dans un but tout autre que prévu

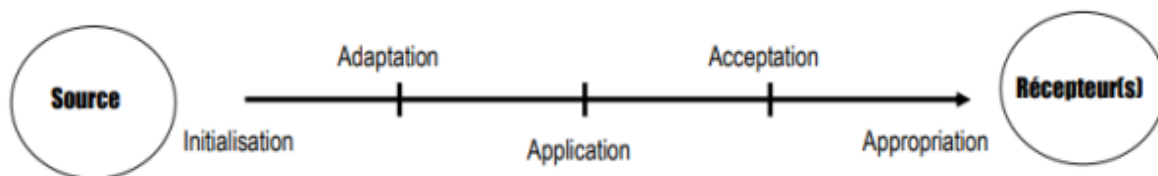
---

<sup>138</sup> Abdelatif Khalid, le transfert pratique RH au sein des firmes multinationales : impact des facteurs contextuels- cas des multinationales française implantées au Maroc, thèse de doctorat, groupe institut supérieure de commerce et d'administration des entreprises, 2016, p35-36.

<sup>139</sup> Boris BERTHON, transférer la connaissance : de quoi parlons –nous ? Une illustration empirique, Cahier n°311 MARS 2003 ? Université paris IX Dauphin, p08

initialement, par exemple, utiliser un téléphone portable pour localiser une personne ». Dans cette logique le transfert apparaît comme un échange dyadique de connaissance organisationnelle entre une source et un récepteur identifié (unité organisationnelle, organisation), une ossature proche des modèles de communication. L'échange de connaissance organisationnelle consiste en une réplique exacte ou partielle du réseau de relations coordonnant des ressources spécifiques, de sorte qu'un ensemble légèrement différent de ressources puisse être coordonné par un réseau de relations très proches de l'original<sup>140</sup>Cet échange dynamique est schématisé dans la figure

**Figure N° 18 : les étapes du processus de transfert des connaissances**



Source : cité par Boris BERTHON, Pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnel, XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 'université Panthéon-Assas Paris II, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003, P 05.

Les phases les plus récurrentes sont :

### **3.3.1. Acquisition/initialisation**

Un besoin est identifié et une connaissance satisfaisant ce besoin détectée (acquisition de l'information relative à cette connaissance) ;

### **3.3.2. Adaptation**

La connaissance est modifiée à la source de sorte à l'adapter aux besoins perçus du récepteur ;

### **3.3.3. Application**

Identification et résolution des problèmes imprévus liés à l'adaptation de la connaissance aux contraintes et besoins du récepteur ;

---

<sup>140</sup> Boris BERTHON, pour une approche globale du transfert de connaissance : une illustration empirique à l'intra-organisationnelle, XIIème conférence de l'association International de management stratégique, université panthéon-Assas Paris II, les cotes de Carthage \_ 3 ; 4 ; 5 et 6 juin 2003, p 04

### 3.3.4. Acceptation

Moins récurrente dans les travaux, elle reflète le degré réel d'utilisation de la connaissance transférée par le récepteur ;

### 3.3.5. Appropriation

Atteinte lorsque le récepteur utilise de façon autonome et satisfaisante la connaissance transférée.

Il en résulte une certaine confusion, notamment sur le nombre de phases du processus, même si toutes envisagent le transfert intra-organisationnel de connaissances comme un processus linéaire balisé dans le temps. Le processus de transfert des connaissances est résumé en quatre phases principales dans le tableau

**Tableau N° 09: processus de transfert de connaissances**

<p><b>Initialisation(1)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La connaissance transférée est détectée et reconnue</li> <li>-Le transfert commence lorsqu'on identifie à la fois un besoin et une connaissance satisfassent ce besoin au sein d'une même organisation</li> </ul>	<p><b>Adaptation (2)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La connaissance est modifiée à la source pour s'adapter aux besoins perçus du récepteur</li> <li>-Fluctuation</li> <li>-Etablissement des liens sociaux</li> <li>-Adaptation de la connaissance transférée</li> </ul>
<p><b>Mise en place (3)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée</li> <li>-Un temps d'adaptation nécessaire</li> <li>-Il est fort probable que le récepteur utilise la connaissance fraîchement utilisée de façon inefficace</li> </ul>	<p><b>Appropriation (4)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la connaissance est institutionnalisée pour devenir partie intégrante de l'unité réceptrice.</li> <li>-des niveaux de performance satisfaisants</li> <li>-une histoire partagée sur l'utilisation conjointe de la connaissance transférée se construit dans l'unité réceptrice</li> </ul>

Source : (Szulanski, 1996), citée par Mourad Chouki. La génération des connaissances et la conception des artefacts visuels : le cas de l'aménagement des espaces de travail dans les entreprises. Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2012. P 76.

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

Le transfert de connaissances implique la recréation des éléments de la connaissance de l'émetteur chez le récepteur. Ainsi les recherches essaient d'évaluer le succès du transfert par le degré de re-création des connaissances et leur impact sur la performance et l'innovation dans l'organisation. Il est possible de dire que la richesse du contenu, apprécié en termes de capacité du support au sens de Daft et Lengel [1984] (schéma ci-dessous, figure 12) décroît de la création au transfert de connaissances ce qui est expliqué dans le tableau

**Tableau N° 10: comparaison de la richesse du contenu VS le support utilisée (Daft , Lengel1984)**

<b>Media</b>	<b>Richesse de l'information transférée</b>
Discussion face à face	Très élevée
Visioconférence, conversation téléphonique	Elevée
Lettre écrit, memo (adressé individuellement)	Moyenne
Document formel écrit (bulletin ou rapport non adressé)	Faible
Document formel numérique (rapport budgétaire, état informatique)	Très faible

Source : cité par S. Duizabo et N. Guillaume, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252 Février 1997, DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, 1997, P 25

Le coût du transfert est aussi visible dans le sens où les actions correspondantes et leurs coûts afférents sont identifiés. En revanche, le gain potentiel apparaît beaucoup moins identifié. Stuart [1996] cite pourtant les avantages et gains potentiels que l'on peut attendre de la gestion des connaissances :

- Réduction des erreurs
- Réduction des redondances
- Résolution de problème plus rapide

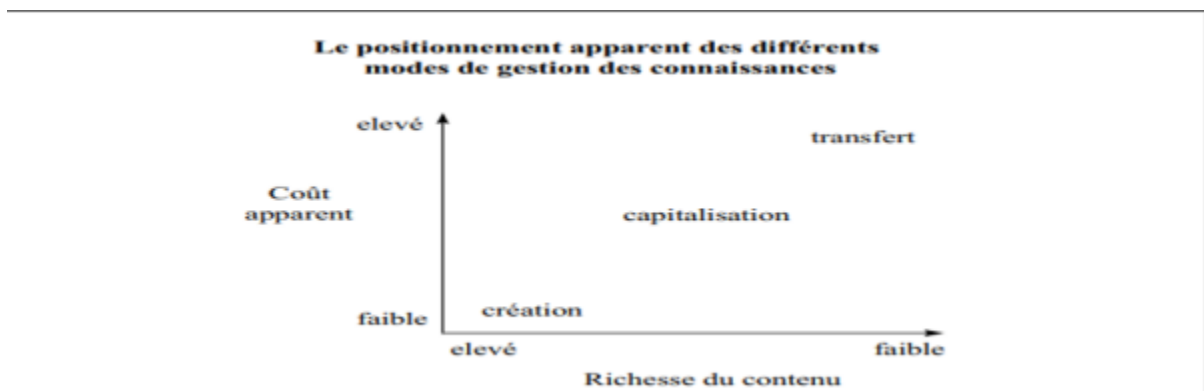
## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

- Amélioration de la prise de décision
- Coûts de recherche et développement réduits
- Accroissement de l'autonomie des travailleurs

La gestion des connaissances peut être mise en parallèle avec les démarches qualités. Il en découle un rapport coût/intérêt apparent peu favorable au transfert des connaissances. Le schéma suivant résume le positionnement apparent des modes de gestion décrit précédemment :

**Figure N° 19 : positionnement apparents des modes de gestion des connaissances**



Source : cité par S. Duizabo et N. Guillaume, Les problématiques de gestion des connaissances dans les, Cahier n°252 Février 1997, DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective, Université Paris Dauphine, 1997, P 11.

Ce positionnement apparent occulte l'économie réelle de chaque processus. Alors que la création passe par un perpétuel recommencement avec des phénomènes limités à l'expérience des individus y participant, le transfert permet de faire jouer des économies d'échelle. Et d'apprentissage qui portent à la décroissance de son coût marginal.

### 3.4. La nature de la connaissance transférée

Une abondante littérature s'efforce de qualifier et de distinguer au mieux la connaissance suivant ses attributs et se focalise sur le contenu de la connaissance pour expliquer les difficultés du TC à partir de l'intégration potentielle de la connaissance. Cinq construits sont généralement mis en avant à cette occasion (Kogut et Zander, 1993) : la codification,

l'enseignable, la complexité, la dépendance du système, l'observabilité du produit <sup>141</sup>  
Chaque construit est détaillé comme suit :

### **3.4.1. Niveau de codification (Caractère tacite versus explicite de la connaissance)**

Le niveau de codification de la connaissance se base sur les travaux de Polanyi (1966) pour distinguer la connaissance tacite de la connaissance explicite. Les connaissances tacites englobent les connaissances procédurales, au sens de Girod (1995, 1997) qui correspondent au comment de l'action : aux étapes, à la procédure de réalisation de l'action, au « savoir-faire ». Ce rapprochement au savoir-faire rend compte de la difficulté du transfert et des mécanismes d'apprentissage qu'il requiert. Plus la connaissance est explicite, plus elle est perçue comme facile à transférer dans et en dehors de l'organisation.

### **3.4.2. Enseignabilité**

Le deuxième construit est intimement lié au premier puisque l'enseignabilité fait en grande partie référence au caractère articulable, c'est-à-dire facilement descriptible, compréhensible et appréhendable, par des mots de la connaissance. Plus la connaissance est codifiée, plus il sera facile de l'enseigner. L'enseignabilité capture la facilité avec laquelle les salariés peuvent être formés à l'école ou sur leur lieu de travail à des connaissances particulières. Ce construit atteste de l'aisance avec laquelle l'entité peut intégrer la connaissance à son stock de connaissances antérieures :

### **3.4.3. Complexité**

Le troisième construit est un des plus difficiles à opérationnaliser. Les auteurs définissent la complexité comme le nombre de connaissances distinctives et de connaissances liées au sein d'une entité et la combinaison des différents types de connaissances individuelles nécessaires à l'acquisition de la connaissance. Elle renvoie donc à la fois aux connaissances détenues par l'entité et à sa capacité à les mobiliser de façon conjointe. L'importance des connaissances actuelles de l'entité est alors fondamentale.

### **3.4.4. La capacité d'absorption**

Elle est définie comme « la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins commerciales », se révèle ici très proche de ce concept développé par Kogut et Zander (1993). En effet, plus la connaissance à acquérir est proche du

---

<sup>141</sup> Amélie Notais, le transfert de connaissance Intra-organisationnel une approche par le mouvement de mobilité interne, Thèse de doctorat, université François\_Rabelais de tours 209 p 102\_105

stock de connaissances préexistant, plus elle devrait être rapidement acquise et incorporée. Une connaissance sera plus facilement « assimilée dans la mémoire de long terme et plus facilement mise en place quand elle est similaire au contenu et à la structure de la connaissance existante. Cette capacité d'intégration de la nouvelle connaissance au stock de connaissance antérieur est vue comme un facteur clé de la réussite du transfert.

### **3.4.5. Dépendance**

Le quatrième construit fait référence à la dépendance de la connaissance à la présence de membres expérimentés au sein de l'équipe de production. Plus l'acquisition de la connaissance nécessite la présence d'une (ou d'un groupe de) personne(s) expérimentée(s), plus la connaissance sera dite dépendante. La présence de l'expertise pertinente est cruciale pour contenir les coûts et les délais du transfert. Ce construit est intimement lié à celui de codification puisque plus la connaissance aura tendance à être tacite, plus il sera difficile de la transmettre sans la présence de celui qui la détient.

### **3.4.6. Observabilité**

Le cinquième construit sert d'estimation à l'imitation. Plus le produit est observable, car il en existe des descriptions écrites dans des rapports publics, plus l'imitation par les organisations concurrentes sera aisée. L'observabilité du produit reflète l'aisance avec laquelle les concurrents peuvent copier la connaissance. Là encore, plus la connaissance aura tendance à être fortement codifiée, plus il sera facile pour les concurrents de l'acquérir et de se l'approprier.<sup>142</sup>

Ces cinq construits mesurent différentes qualités de la connaissance de la firme. Poursuivant cette voie, il est possible de reprendre la taxinomie de Winter (1987) sur la connaissance et d'en déduire la facilité à transférer. La figure suivante restitue l'effort de rapprochement opéré

---

<sup>142</sup> Amélie Notais, le transfert de connaissance Intra-organisationnel une approche par le mouvement de mobilité interne, Thèse de doctorat, université François \_Rabelais de tours 209 p 102\_105

**Figure N° 20 : dimension de la connaissance selon Winter (1987)**

Tacite	.....	Articulable
Impossible à enseigner	.....	Possibilité d'être enseignée
Non articulée	.....	Articulée
Non observable dans l'action	.....	Observable dans l'action
Complexe	.....	Simple
Élément d'un système	.....	Indépendante

Source : cité par Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, EUROMED Marseille Ecole de Management, Montréal, 6-9 Juin 2007, P 03.

La dimension classique est celle opposant connaissance tacite et connaissance explicite (Polanyi, 1980). Sur cette dimension, Hall (2000) propose de définir 6 différents types de connaissances, de la plus tacite à la plus explicite, organisées en un « spectre de la connaissance » : codification impossible ; codification possible ; généralisations ; taxinomies ; métaphores et analogies ; communication possible ; possibilité de prévoir. La dimension tacite – explicite n'est cependant pas la seule à partir de laquelle il est possible de définir la connaissance.

### **3.5. Les outils utilisés pour la transmission des connaissances**

Nous avons pu constater lors de nos recherches, une panoplie d'outils à utiliser durant le processus du transfert de connaissance, nous avons choisi de présenter les plus cités par la littérature :

#### **3.5.1. La formation de groupe**

Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés conçus pour permettre aux utilisateurs d'apprendre et d'utiliser de nouveaux processus, procédures, systèmes et autres outils de façon efficace et efficiente dans leur travail. Il s'agirait de former des « cercles de compétences » à la place d'une formation individuelle, ce qui aurait comme avantage de

partager différents types de connaissances, telles que des expériences de travail sur une problématique particulière<sup>143</sup>

### **. 3.5.2. Conférence**

Rencontre active conçue pour favoriser la discussion, la recherche de données, la résolution de problèmes et la consultation. Habituellement la petite taille de la rencontre et le choix précis des thèmes facilitent le partage d'information.

### **3.5.3. Symposium**

Réunion regroupant un plus grand nombre de personnes (plus de 30) qui travaillent dans un domaine d'étude ou un champ d'activité particulier et qui se rencontrent afin de mettre de l'avant un projet de recherche, d'atteindre des résultats particuliers ou de mettre au point un produit.

### **3.5.4. Séminaire**

Toute forme de réunion qui a pour objectif de partager de l'information et de favoriser la discussion.

### **3.5.5. Webinaire**

Terme plus court pour qualifier un séminaire en ligne, soit une présentation, une conférence, un atelier ou un séminaire qui est diffusé sur le Web.

### **3.5.6. Forum**

Rencontre publique ou assemblée à discussion libre animée par des participants reconnus sur des sujets d'intérêt public<sup>144</sup>

### **.3.5.7. Ateliers**

« Ensemble d'activités conçues pour favoriser l'apprentissage, la discussion et la rétroaction. L'animateur de l'atelier joue un rôle important en le rendant plus interactif grâce à diverses activités et à un ordre du jour qui permet aux participants de se connaître et de partager leurs expériences »<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahim, Anne-Laure Saives, vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre génération, conférence : Gestion des connaissances dans la société et les organisations (GECOS) Aix Provence, 4,5 et 6 juin 2014 université de Québec p ; 13

<sup>144</sup> Fataneh Zarinpoush Shirley Von Sychowski Julie Sperling, transfert et échange efficaces de connaissances ,2007 Imagine Canada, p21

<sup>145</sup> Ibid p 23

### **3.5.8. Réunion**

Assemblée ou rassemblement de personnes qui partagent des connaissances dans un but commun et dans un temps donné.

### **3.5.9. Remue-méninges**

Appelé aussi le brainstorming permet de générer un nombre important d'idées lors de séance de discussion. C'est un Processus de groupe pour trouver des solutions créatives à des problèmes. La présence d'un animateur est recommandée pour aider à mieux diriger les discussions.

### **3.5.10. Table ronde**

Discussions animées sur un sujet précis. Les participants partagent leurs expertises et apprennent de l'expérience des autres participants. Le nombre de participants est souvent inférieur à 30.

### **3.5.11. Réseautage**

Ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et de s'appuyer<sup>146</sup>

### **3.5.12. Le mentorat**

Forme de parrainage d'une personne d'expérience jumelée avec un apprenti, constituant un tandem issu d'une relation d'échange et de réciprocité et facilitant le développement professionnel et personnel des mentors et des mentees. Le mentorat est également décrit en tant que mécanisme de transmission de connaissances tacites qui permet aux personnes qui y sont impliquées de développer des compétences.<sup>147</sup>

### **. 3.5.13. Le coaching**

Le coaching correspond donc à une vision plus ponctuelle du transfert des connaissances, selon un besoin spécifique. En effet, contrairement au mentorat, il s'agit d'une approche difficile à maintenir sur le long terme. Ce besoin peut par exemple consister en la résolution d'un problème personnel ou bien en un développement des capacités de communication au sein de l'entreprise (Snyder, 1995)<sup>148</sup>

---

<sup>146</sup> Fataneh Zarinpouch Shirley Von Sychowski Julie Sperling, Opcit. p 26

<sup>147</sup> Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne –Laure Saives op. Cit. p 12

<sup>148</sup> Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne – laure saives op. cit p 14

### **. 3.5.14. L'accompagnement/le parrainage**

« Est une forme de relation soutenue d'apprentissage entre un individu qui offre un appui, encourage et partage son expérience, ses connaissances et sagesse avec un autre individu prêt à bénéficier de cet échange pour enrichir son cheminement professionnel. Le parrainage et le compagnonnage sont d'autres exemples mettant l'emphase sur la création de relations dans un but d'apprentissage »<sup>149</sup>

### **3.5.15. Règles, procédures et directives**

« C'est en utilisant des règles, directives, procédures et instructions, imposées par autorité formelle dérivant de la direction générale »<sup>150</sup>

### **3.5.16. Le sondage**

« Instrument de collecte de données, basé sur un ensemble de questions auxquelles les participants doivent répondre. Généralement sous format papier ou encore en ligne, le sondage est distribué à un échantillon représentatif d'une population ». <sup>151</sup>

### **3.5.17. L'entrevue**

« Outil servant à obtenir de l'information en face à face. En transfert des connaissances, les entrevues permettent d'identifier et comprendre les connaissances détenues par un individu et d'exprimer ses besoins »<sup>152</sup>

### **3.5.18. Les groupes de discussions**

« Formation et animation de groupes de discussion sur un sujet donné. Six à douze personnes sont choisies et invitées par un animateur à donner leur opinion peut aider à identifier les besoins en transfert des connaissances. Les tables rondes en sont une forme aussi appelée (focus group)»<sup>153</sup>

### **3.5.19. Weblogs (ou blogs informationnels)**

Il est un type de site web, ou une partie d'un site Web.

---

<sup>149</sup> LYSANNE Raymond, et al « coffre à outils sur le transfert des connaissances appliquer au secteur de l'environnement : une approche proactive, la édition » université de Sherbrooke, Québec, Canada, 2011, p 31

<sup>150</sup> BERTHON Broris, « le transfert intra – organisationnel de connaissance » revue de littérature, centre de recherche économique pure et appliqués, Paris, 2011, p 15

<sup>151</sup> LYSANNE Raymond, et al, op –cit, p 26

<sup>152</sup> SZULANSKI, G, in, « les pratiques des gestions des connaissances en entreprise », Thèse de doctorat université de Nice Sophia – Antipolis, p 28

<sup>153</sup> Idem

### **3.5.20. Wikis**

Conçus par excellence pour créer et partager de la connaissance : est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs afin de permettre l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient.

### **3.5.21. Base de connaissance**

Une base de connaissance regroupe des connaissances spécifiques à un domaine spécialisé donné, sous une forme exploitable par un ordinateur<sup>154</sup>

### **3.5.22. Les cartographie des connaissances**

Elles permettent de déterminer quel expert est susceptible d'aider une personne dans le besoin. De plus, si la cartographie est construite en collaboration avec la personne utilisatrice, elle pourrait permettre une meilleure explicitation des connaissances tacites des individus d'une organisation<sup>155</sup>

### **3.5.23. Le recueil ponctuel de connaissances lors d'un départ**

En partant des besoins de l'équipe des récepteurs, et non de l'inventaire des connaissances détenues par le praticien sur le départ, on réalise un recueil des connaissances qui sera la base de sessions de formation très interactives. Ce référentiel des connaissances pourra ensuite être enrichi ultérieurement. La participation des récepteurs assure la réutilisation du document et des connaissances<sup>156</sup>

### **3.5.24. Le storytelling**

Technique utilisant des histoires (individuelles ou organisationnelles, réelles, tirées de fables ou créées) pour écrire des sujets complexes, expliquer des événements ou comprendre la difficulté du changement tout en aidant au transfert de connaissances<sup>157</sup>

## **3.6. La réussite du transfert de connaissances**

La définition de la réussite du transfert de connaissances ne fait pas l'unanimité dans la littérature. Au niveau le plus élémentaire, le succès du transfert de connaissances est défini comme le nombre de transferts de connaissances engagés pendant une certaine période de

---

<sup>154</sup> <http://www.gestiondesconnaissances.be/index.php>,p25

<sup>155</sup> Corentin ROEMANS, Etude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, université de Liège, 2018, p18

<sup>156</sup> Corentin ROEMANS, étude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, université de Liège, 2018, p 18

<sup>157</sup> Idem

## CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel

---

temps. De même, Schulz (2001) affirme que le succès du transfert de connaissances dépend du volume global des savoir-faire et des informations transmises par unité de temps. Nous avons identifié six facteurs clés de réussite issue de la recherche et des bonnes pratiques éprouvées par des entreprises :<sup>158</sup>

- Définir une stratégie de transfert de connaissances, notamment en matière de planification de la relève et de rétention du personnel ;
- Mettre l'accent sur la formation et le partage de connaissances ;
- Investir dans une technologie et des compétences de transfert de connaissances ;
- Veiller à ce que la direction/le management soutienne les initiatives et montre l'exemple ;
- Mettre en place des mesures incitatives et développer une culture de reconnaissance pour les collaborateurs et les équipes concernés par le transfert de connaissances ;
- Former les équipes RH et L&D à cette pratique. Le transfert de connaissances est donc la clé de l'agilité et de la réussite, car il aide à identifier les bonnes pratiques et à les partager au sein de la société.

### 3.7. Les obstacles au transfert de connaissances

Il existe des enjeux culturels, économiques, structurels et humains qui peuvent expliquer la difficulté à partager des connaissances. Par exemple, de nos jours, il s'agit du manque de main d'œuvre, manque de temps et manque de ressources financières. D'autres obstacles peuvent s'ajouter, comme les différences de vocabulaire et de cadre de référence, le manque d'aptitudes pédagogiques et l'écart entre les générations. En s'inspirant de la typologie des freins au transfert qu'ont élaboré Davenport et Prusak, ainsi que d'autres recherches concernant le transfert des connaissances et des compétences, nous discernons différentes natures d'obstacles qui peuvent altérer la qualité du transfert :<sup>159</sup>

#### 3.7.1. Culturel

- Ne pas appartenir à une culture commune ;
- Différence entre les micro-cultures ou méthode de travail ;

---

<sup>158</sup> Ahmed Chakib KAHIA, la dynamique de création et de transfert de connaissance dans le cadre du management de la connaissance, revue des études et de recherches économique en Energie renouvelables, N07, université de Batna 1, 2017, p481

<sup>159</sup> Lynda Sidhoum et Nabila Acila, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne : cas : société nationale d'assurance (saa), revue des sciences commerciales, numéro spécial 02,2017, p 67-68

- Différence entre les cultures personnelles de chacun et des paradigmes.

### **3.7.2. Psychologique**

- Manque de confiance en soi ou en son collaborateur ;
- Détention de pouvoir ;
- Peur d'une éventuelle concurrence ;
- Refus de sortir de sa zone de confort.

### **3.7.3. Contextuel**

- Manque de temps ou d'organisation ;
- Manque de moyens (espaces de collaboration, logiciels...) ;
- Instabilité de la relation expert/apprenant, en cas où l'apprenant est suivi par plusieurs experts

Ou en cas de déplacement (pour mission) de l'expert par exemple ;

- Absences répétitives (de l'un ou des deux acteurs) ;
- Phase transitoire lors d'un projet de changement ou de réorganisation.

### **3.7.4. Communication**

- Filtration des informations lors du transfert ;
- Déformation des informations lors de la réception ;
- Surcharge du flux d'information (surplus), ou au contraire, insuffisance ;
- Non maîtrise de la langue, langage ambigu ou encore des codes non déchiffrés.

### **3.7.5. Pédagogique**

- Approche ou voie de transfert non adaptée à l'un des intervenants ;
- Absence ou manque de formation (enseignement, communication...) ;
- Inadaptation des moyens utilisés lors du transfert (outils informatiques, support papier) ;
- Manque de suivi et d'évaluation du processus de transfert du côté de l'apprenant et de l'expert.

### 3.7.6. Compétences

- Capacité de l'expert (profil) à s'adapter à son apprenant, à transposer, expliquer, faciliter, et asservir d'une structure référentielle ;
- Capacité de l'apprenant à comprendre et approprier les connaissances (sens, signification, application...).<sup>160</sup>

### Conclusion

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout de même au moins de pouvoir les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante et intelligente. Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Pour une large part, le savoir s'enrichit par l'expérience. Les échecs comme les succès, sous réserve d'en analyser les raisons, deviennent les composantes fondamentales de l'amélioration de la capacité à résoudre des problèmes et donc de la réussite.

La gestion de l'expérience est devenue une nécessité stratégique pour les entreprises. Pour être compétitives et le rester, ces dernières doivent exploiter et préserver leur capital de connaissances constitué au fil des années. La prise en compte du Retour d'Expérience est un moyen d'enrichir ce capital et, nous allons montrer comment il peut favoriser la création de connaissances.

La mémoire organisationnelle est la présentation persistante, explicite, désincarnée des connaissances et des informations dans une organisation.

Le transfert de connaissances représente un grand défi pour les entreprises. Pour mener à bien et rendre efficace le transfert de connaissances, les entreprises doivent vite réaliser qu'un des principales menaces à laquelle elles sont confrontées est une main-d'œuvre vieillissante. Dans ce cas, elles doivent veiller au bon déroulement des échanges à l'interne. En ce qui a trait à la structure du transfert, Le tout repose sur deux critères principaux ; premièrement, la motivation de tous les membres de l'organisation (tout grade confondu) et deuxièmement la bonne volonté de bien vouloir partager les informations de la part des membres de l'organisation entière

---

<sup>160</sup> Lynda Sidhoum et Nabila Acila, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne : cas : société nationale d'assurance (saa), revue des sciences commerciales, numéro spécial 02,2017, p 67-68

## Chapitre 3 :

*les connaissances capitaliser dans  
l'organisme CASNOS et la manière de  
gérer leurs compétences*

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

### **Introduction**

La caisse d'assurance de la sécurité sociale des non-salariés (CASNOS) agence de TIZI OUAZOU s'occupe de la catégorie des personnes ayant une fonction libérale exerçant une activité professionnelle non salariée, dont nous citons entre autres, les artisans et ceux qui exercent une activité commerciale ou industrielle et les agriculteurs.

L'objectif principal de cette caisse est la prise en charge et ce par le truchement d'une couverture sociale de ses adhérents et l'ayant droit qui sont les conjoints et les enfants, en sus des accidents (père et mère) les frères et sœurs (si ce cas est justifié par prise en charge). Elle ouvre droit aux affiliés à une couverture afin de les prémunir des risques de maladie, de maternité, d'invalidité et de décès.

L'agence de TIZI OUAZOU s'occupe des services divers englobant, en plus de la réception des dossiers de soins (ordonnances) et la mise à jour des cartes CHIFA ; d'autres services tels que celui relatif à la retraite, l'affiliation, le recouvrement des cotisations et affiliation, et en dernière, le service contentieux qui gère d'éventuels litiges qui peuvent devenir entre l'affilié et la (CASNOS).

Et dans notre recherche on a fait un guide d'entretien sur les cas de management des compétences et capitalisation des connaissances et comment cette organisation gère les compétences des salariés aussi comment capitalisent leurs connaissances on a trouvé des cas sur lesquels on fait notre entretien.

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

### **Section 1 : La présentation de l'organisme (CASNOS)**

La caisse nationale de sécurité sociale des non – salariés (CASNOS) créée par exécutif 92/07 du 04 janvier 1992, chargée de la protection sociale des catégories professionnelles non-salariés, dont font partie entre autres les: Commerçants Les artisans Les industriels Les agriculteurs Et tous les membres de la fonction libérale

#### **1: Historique de l'organisme (CASNOS) :**

Le régime des non-salariés existe en Algérie depuis 1958. Il n'a été au départ et jusqu'en 1974 qu'un régime particulier de retraite. Depuis sa création ce régime à connu (03) phases importantes

#### **La première phase/ du 01 janvier 1958 au 31 décembre 1970 :**

L'arrête du 30/12/1957 avait pour objet de préciser les modalités d'application du décret du 24/11/1956 portant institution en Algérie du régime d'allocation vieillesse pour chacun des organisations professionnelles désignées ci-après, ne bénéficiant pas du régime des salariés ou assimilés

- Professions industrielles et commerciales
- Professions libérales
- Professions artisanales
- Professions agricoles

L'arrêté susvisé compter du 01/01/1958 un régime de retraite obligatoire au profit des personnes exerçant une profession industrielle ou commerciale.

A cet effet, trois caisses régionales ont été créés à savoir :

1. CAVICA pour l'algérois
2. CAVICA pour l'Oriane
3. CAVICA pour le constantinois

Par arrêté ministériel du travail et des affaires sociales du 08 Mars 1963 , les trois caisses régionales ont été fusionnés en une seule caisse «CAVCIA » caisse d'assurance vieillesse des commerçants et industrielles d'Algérie avec pour siège social Alger

#### **La deuxième phase/du 1 janvier 1971 au 31 décembre 1973**

### **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

Promulgation du décret N°70/116 du 01 Août 1970 portant organisation administrative des organismes de sécurité sociale. L'organisation du régime non- agricole, du régime des fonctionnaires, du régime minier et du régime des non-salariés des professions non agricoles des sécurités sociale, comprendre les organismes ci-après

- Une caisse nationale de sécurité sociale
- Des caisses régionales de sécurité
- Une caisse d'assurance vieillesse des non-salariés (CAVNOS)
- Une caisse de sécurité sociale des fonctionnaires (CSSF)
- Une caisse de sécurité sociale des mineurs (CSSM)

Promulgation du décret N°70/2015 de la 15/12/1979 portante création et organisation administrative de la caisse d'assurance ce vieillesse des non-salariés du secteur agricole.

Le régime a été réorganiser par des dispositions de l'ordonnance 070/89 du 15/12/1970 date d'entrée en vigueur du régime qui porte la dénomination (CAVNOS) avec le siège le siège de la direction à Alger.

Le régime obligatoire a été institué lors de sa création en faveur uniquement des commerçants et industrielles, étendue au membre des professions libérales et artisanales.

L'arrêté de 04/01/1971 fixe et définit la liste des personnes physiques susceptibles d'être assujetties ou régime notamment :

- Les commerçants
- Les industriels artisans
- Les membres de professions libérales
- Les associés de fait et les associés en nom des sociétés de personnes
- Les associés ou gérants de SARL qui ne sont pas assimilés aux salariés en application de la législation
- Les agents commerciaux
- Les artistes payés au cachet non listant leur affiliation au régime des salariés
- Les exploitants des kiosques de journaux

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

- Les propriétaires d'établissement d'enseignement
- Privés, laïcs....etc.

A compter de 01/01/1971 on assiste à la dissolution de la CAVCIA et la CRPI ainsi que de la caisse des barreaux algériens, le régime des non-salariés sera désormais prise en charge par la nouvelle caisse CAVNOS à compter de la même date.

L'ordonnance N°74/87 de la 17/09/1974 portant extension de la sécurité sociale aux non-salariés.

Les non-salariés sont exclus d'y champ d'application des autres risques concernant les salariés notamment

- Les indemnités journalières
- Les accidents de travail
- Les allocations familiales

Création de l'allocation permanente sur le fond social (APFS) par lettre N°2907/SS/SDR/IB du 18/11/1978 au profit des affiliés ne remplissant pas la condition de durée de cotisation (15 années) requise pour bénéficier d'une pension de vieillesse.

### **La troisième phase/ loi de 2 juillet 1983**

Sous l'emprise de la législation en vigueur au 31 décembre 1983, il existait huit régimes de sécurité sociale, à savoir :

- Les régimes généraux non agricoles gérés par la caisse algérienne de vieillesse (CAAV)
- Le régime des mines géré par la caisse de sécurité sociale des mineurs (CSSM)
- Le régime agricole géré par la caisse nationale de mutualité agricole (CNMA)
- Le régime des cheminots géré par la caisse des cheminots (C.C)
- Le régime de la SONELGAZ géré par la caisse d'assurance et de prévoyance des agents de la SONELGAZ (CAPAS)
- Le régime des marins pêcheurs (gens de mer) géré par l'établissement nationale des marins pêcheurs (ENMG)

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

- Le régime de fonctionnaire géré par la caisse sécurité sociale des fonctionnaires, pour le volet assurance sociale et la caisse générale des retraites algériennes (CGRA) pour la partie retraite des fonctionnaires de la fonction publique
- Le régime des non-salariés gère par la caisse d'assurance vieillesse des non-salariés (CAVNOS)

Ces lois ont été promulguées le 02 juillet 1983 et applicables à compter du 1 juillet 1984.

Cependant, et en l'absence des textes d'application sont intervenues la première en Mai 1984 modifiée et complétée par le second circulaire de Mai 1985, ces deux circulaires ont été modifiées et complétées par la circulaire générale d'application des lois de sécurité sociale du 10 Novembre 1991.

La sécurité sociale a été introduite en Algérie par la décision N°49/045 du 11 Avril 1949 rendu exécutoire par l'arrêté du 10 juin 1949.

Depuis sa création à nos jours, le système de sécurité sociale a connu un développement intense et continue, plus précisément depuis l'indépendance du pays en 1962.

De grandes améliorations ont été enregistrées, parmi lesquelles nous citons notamment la tendance à la généralisation de la protection sociale par son extension à de larges catégories, la simplification des formalités pour l'ouverture des droits.

### **2-: l'objectif et les activités de l'organisme**

**2-1 -L'Objectif de l'organisme (CASNOS) :** La sécurité sociale est un système de protection sociale des individus elle a en effet pour but:

- D'assurer une préparation aussi complète que possible des conséquences des risques sociaux aux quelles les individus sont confrontés à la cour de leur existence (Maladie, maternité, invalidité, accident de travail, et maladie professionnelle, vieillesse...etc.)
- De faciliter la réinsertion dans la vie socio- économique de l'individu touché par la maladie professionnelle.
- De mettre en œuvre tous les moyens afin réaliser la prévention des risques, notamment dans le domaine de la maladie professionnelle.

**2- 2- Les activités (missions) de la (CASNOS) :** Dans le cadre des lois et règlements en vigueur, la caisse a pour mission :

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

- De gérer les prestations en nature et en espèces des assurances sociales non-salariés
- De gérer les pensions et allocations des droits des bénéficiaires les pensions et allocations servies au titre de la législation antérieure au 1er janvier 1984 d'assurer le recouvrement le contrôle et le contentieux de recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations prévues aux précédents.
- De gérer le cas échéant, les prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux des sécurités sociale.
- D'organiser, de coordonner et d'exercer le contrôle médical
- De rembourser les dépenses occasionnés par le fonctionnement des diverses commissions ou juridiction appelées à trancher suite à des litiges nées des décisions rendues par la caisse
- De procéder à l'immatriculation des assurés sociaux bénéficiers

**Les missions aux niveaux centrale :** La direction générale de la caisse est chargée notamment de:

- D'organiser, coordonner et contrôler les activités des agences wilayas ainsi que la gestion des moyens humains et matériels dans la caisse
- De mettre en application les lois relatives à tous les prestations prévues par la convention et accords internationaux
- De normaliser les méthodes de gestion
- De mettre en place un système d'information en mesure de fournir au responsable de la caisse l'élément indispensable à la maîtrise du système et suivi de son développement de mener une politique financière à même d'assurer l'équilibre financier du système

**. Au niveau régional :** Dans le souci de rapprocher l'institution du citoyen, les agences sont chargées des tâches :

- L'affiliation des assurés
- Au recouvrement des cotisations et le suivi des contentieux
- À la reconstitution de carrière
- Au paiement de toutes les prestations
- Au contrôle médical

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

- À gérer la pension et allocations de retraite de l'assuré et leur ayant droit

**Les antennes de wilayas** : Assurent toutes les opérations liées au recouvrement des cotisations et contentieux et la gestion des prestations d'assistance sociales et pensions de retraite via:

- A la reconstitution de carrière
- Au paiement de toutes les prestations
- Au contrôle médical.

### **3 : Organisation et organigramme de la (CASNOS)**

#### **• L'Organisation de la (CASNOS)**

La (CASNOS) est organisée sur le modèle d'une structure centrale relayée par des agences de wilaya regroupant une à plusieurs antennes qui sont-elles mêmes relayées par des guichets de proximité.

Pour permettre la prise en charge des missions qui lui sont dévolues par les décrets 92/07 du 04/01/1992 et 93/119 du 15/05/1993, les structures administratives de la caisse nationale de la sécurité sociale des non-salariés reposent sur:

- La direction générale
- Le conseil d'administration
- Les agences de wilaya
- Les antennes et guichets de proximité

La (CASNOS) est organisée sur le modèle d'une structure fondamentale relayée par des agences de wilaya ressemblant une à plusieurs agences qui sont-elles même relayées par des guichets de proximité (arrêté ministériel N° 17 de 15/01/2015 maintenant l'organisation interne de la (CASNOS))

Selon l'article 2 de l'arrêté du 24 RABIE AL AOUEL 1436 correspondant au 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non salariés, sous l'autorité du directeur général, assisté d'un directeur général adjoint, de directeur centraux et de conseil dont un(1) conseiller chargé des affaires juridiques l'organisation de la caisse comprend des structures centrales et des structures locales

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

- **Le conseil d'administration :**

Il est représenté par tous les acteurs ayant une relation directe avec la sécurité sociale et défère d'un organisme à un autre en fonction du régime professionnel couvert il est composé de représentants des adhérents entre (21 membres) le conseil d'administration à plusieurs attributions et sont essentiellement axées sur l'organisation interne de la caisse le budget et les investissements, l'approbation des bilans des rapports annuels et des conventions et la surveillance du bon fonctionnement de la caisse

- **La direction générale :**

Sous l'autorité du directeur général, assisté du directeur général adjoint et de conseiller la direction générale de la caisse comprend :

La direction de ressources humaines et des moyens : elle comprend quatre Sous-direction (ressources humaines, la formation, moyens généraux et patrimoine)

La direction des prestations : elle comprend deux sous-directions (sous-direction de retraite et sous-direction d'assurance sociale)

La direction des finances et de la comptabilité : elle comprend trois sous-directions (finance, budget et comptabilité)

La direction du recouvrement et du contentieux : elle est subdivisé en trois sous-direction (recouvrement, contrôle et des assujetties et contentieux) et comprend une cellule d'analyse et de synthèse

La direction des études de l'organisation et de la synthèse d'information : Elle comprend quatre sous-directions (étude informatique, exploitation informatique, réseau et sécurité informatique et organisation, statistique et fonds documentaires)

La direction de contrôle médical des études et du conventionnement : Elle comprend deux sous-direction (sous-direction de contrôle médical et sous-direction de conventionnement) diriger par un médecin chef est chargée d'assurer la gestion et le suivi du contentieux médical, d'assurer la gestion des risques inhérents à l'activité professionnelle

- **Les agences wilayas:**

Ces structures constituent le dénombrement de l'agence régionale au niveau de la wilaya territorialement compétente.

### **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

Elles assurent toutes les opérations liées au:

Recouvrement des cotisations et contentieux

La gestion des prestations

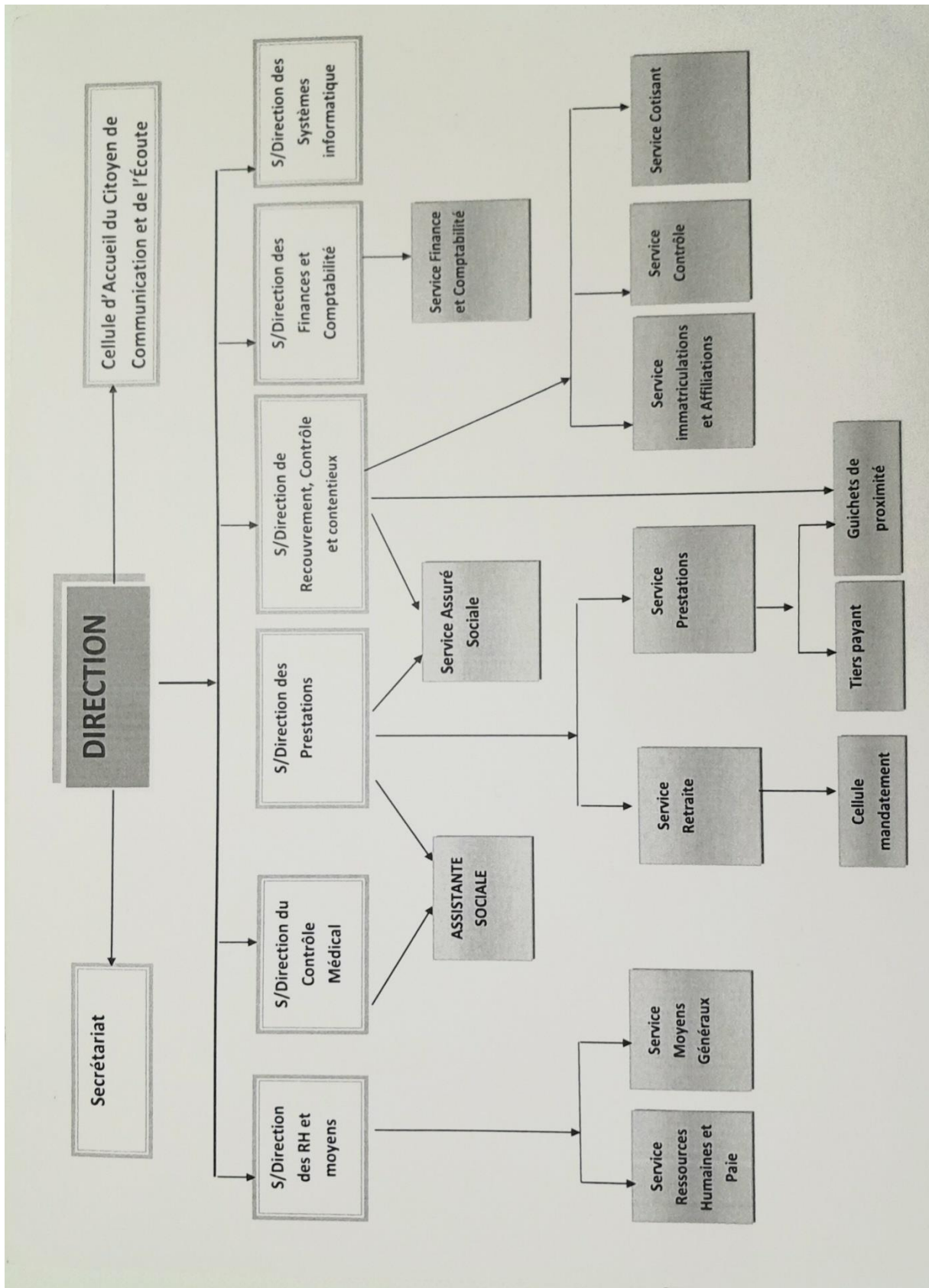
Pension de retraite

• **Les antennes et guichets de proximité :**

Sont des guichets et des agences commerciales de (CASNOS) sont Disséminés sur tout le territoire, soit dans les communes, les daïras, et les wilayas et l'objectif est rapprocher l'institution et le client pour faciliter les échange

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

### •Organigramme de la CASNOS :



## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

### **Section 2 : la gestion des compétences et les méthodes de capitalisation des connaissances dans la (CASNOS)**

Le management des compétences consiste au développement des connaissances individuelle des collaborateurs du l'organisme dans l'objectif d'atteindre les objectifs. Le management des compétences développe les compétences et l'intelligence collective pour favoriser la réussite et la pérennité de l'organisation et lutter contre l'obsolescence des compétences.

Ce type de management stratégique permet d'une part de développer et valoriser le capital humain tout en maintenant l'employabilité des salariés, et d'autre part, d'augmenter les performances de l'organisation

#### **1. LE DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS :**

L'amélioration des savoirs (savoir-faire et savoir-être) permettent aux salariés de mener leurs missions avec un objectif d'excellence. Ce capital humain procure à l'entreprise une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités.

Et si on parle sur les types de compétences peut être plus fin dans l'analyse des profits, on parle de compétences métier ou techniques de compétences comportementales et pour les managers, de compétences managériales. Ces définitions sont utilisées dans les grilles d'entretien annuel pour affiner l'évaluation des collaborateurs.

#### **2. LA NÉCESSITÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES :**

- Développement de capital humain : la compétence forme le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise dont l'objectif est de mettre la main sur de précieuses compétences. La gestion des ressources humaines prend tout son sens.

Ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de formation identifié.

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

- Adapter les compétences aux emplois : pour répondre aux besoins en termes de qualifications, il s'agit d'anticiper en identifiant les profils de collaborateurs les plus pertinents pour les former à leurs futures fonctions. Notamment en cas de mobilité interne.
- Recruter des profils pertinents : une excellente connaissance de son portefeuille de compétences associé à des fiches de poste précises rendent les recrutements plus performants : savoir arbitrer entre promotion interne et recrutement externe, choisir un profil en phase avec les besoins immédiats du poste et des exigences futures.
- Métier ses collaborateurs : la gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement.

Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées pour franchir un palier menant vers l'expertise. Un point important pour la gestion des carrières.

Ce sont autant de sources de motivation à exploiter

### 3. LES OUTILS DE LA GESTION DES COMPÉTENCES :

Une palette d'outils et méthodes sont utilisées pour identifier et développer les compétences :

#### **L'évaluation des compétences**

Avec un ensemble d'outils très divers, de l'entretien annuel d'évaluation, l'entretien professionnel, les moyens pour dresser un bilan de compétences détenues sont nombreux

#### **Le plan de formation**

Outil stratégique de gestion des ressources, il liste toutes les formations en cours et à venir sur l'année en fonction des besoins. Il organise la mise en œuvre et le suivi des actions de formation

#### **Le référentiel des compétences**

Liste de compétences à détenir selon les métiers. Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel (la conduite de l'inventaire, regrouper les compétences en types, la création des niveaux.)

#### **La gestion prévisionnelle des emplois et compétences**

la (GPEC) permettre à l'entreprise de disposer en terme voulu du personnel ayant les compétences ( connaissances, expérience, et aptitudes) nécessaires pour pourvoir répondre à tout moment à ses besoins la (GPEC) pour objectif de disposer à chaque

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

instant et dans chaque emploi du nombre de salariés convenablement qualifiés nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation.

### **Le plan de développement individuel**

Il fixe les moyens et les objectifs pour aider les collaborateurs à atteindre un niveau de compétence ciblé. Ce qui revient à combler le gap existant entre le niveau actuel et le niveau défini il prend la forme d'un plan d'action.

### **4- les étapes de gestion des compétences dans l'organisme**

La gestion des compétences dans l'organisme (CASNOS) dépend de plusieurs facteurs et peut varier en fonction de l'objectif de l'organisme.

Et parmi les étapes de gestion de compétences dans l'organisme on a :

- Identification des compétences requises : définissez clairement les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de la CASNOS ; en tenant compte des différents services et fonctions au sein de l'organisme
- Evaluation des compétences existantes : identifier les compétences actuellement disponibles parmi le personnel de la CASNOS
- Formation et développement : mettez en place des programmes de formation pour combler les lacunes en compétences identifiées.
- Gestion des talents : identifier les employés ayant un fort potentiel et des compétences clés, et mettez en place un plan de gestion des talents pour les retenir et les faire progresser au sein de CASNOS
- Suivi et évaluation continue : surveillez régulièrement les compétences du personnel et ajuster les programmes de formation et de développement en conséquence l'évaluation continue permette d'assurer que la CASNOS dispose toujours des compétences nécessaires pour atteindre ses objectifs
- Collaboration interne : encourager la collaboration entre les différents services de la CASNOS pour partager des compétences et des connaissances cela peut renforcer la flexibilité et l'efficacité organisationnelle
- Technologie et outils : utilisez des outils de gestion des compétences et des systèmes de suivi pour faciliter la gestion des compétences au sein de la CASNOS

Enfin de compte, la gestion des compétences au sein de la CASNOS doit être alignée sur la stratégie globale de l'organisme, en veillant à ce que le personnel dispose des compétences nécessaires pour fournir des services de qualité et atteindre les objectifs fixés

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

### 5- Les méthodes de capitalisation des connaissances

La capitalisation des connaissances est un processus essentiel dans l'organisme CASNOS, bien que les détails spécifiques de leur méthodologie de capitalisation des connaissances ; parmi ces méthodes on a

- La gestion documentaire : la CASNOS a une stratégie de gestion documentaire bien établie pour stocker, organiser et rendre accessibles les documents, rapports, manuels et autres ressources essentielle
- Système de gestion de l'information : l'utilisation de système informatique pour stocker et gérer les données et information cruciales peut faciliter la capitalisation des connaissances
- Formation et développement : la CASNOS peut investir dans la formation continue de ses employés pour assurer que les connaissances et compétences sont constamment mises à jour et partagées au sein de l'organisation
- Réunions et ateliers : organiser des réunions régulières, des ateliers et des sessions de partage de connaissances peut favoriser la communication et la diffusion des informations importantes
- Basse de données de bonnes pratiques : la CASNOS peut créer une base de données de bonnes pratiques, ou les employés peuvent enregistrer et partager leurs expériences et solution réussies.
- Communautés de pratique : encourager la formation de groupes de travail informels, ou les employés partagent des idées, des compétences et des expériences, peut favoriser la capitalisation des connaissances.
- Mentorat : mettre en place des programmes de mentorat pour permettre aux employés plus expérimentés de transmettre leurs connaissances aux nouveaux venus
- Documentation des processus : la CASNOS elle documente les processus clés de l'organisation pour garantir que les méthodes et les procédures sont comprises et accables à tous

Il est important de dire que la manière dont CASNOS met en œuvre la capitalisation des connaissances peut varier en fonction de sa culture organisationnelle, de ses besoins spécifiques et de ses ressources disponibles. Les pratiques de capitalisation des connaissances

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

évoluent également avec le temps pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux meilleurs pratiques.

### **Section 3 : identification les pratiques de gestion des compétences et capitalisation des connaissances**

Dans notre recherche on s'est basée sur une méthode de recherche qualitative suivant un guide d'entretien.

#### **1 les outils de collecte d'information**

Nous aurons à recueillir les points de vue des cadres et les responsables de l'organisme CASNOS sur la démarche de la gestion des compétences et les méthodes de capitalisation des connaissances au sein de l'organisme

Pour bien collecter les informations nécessaires à notre étude sur le terrain, nous avons utilisé deux outils de recherche l'entretien et le questionnaire.

#### **2 -1 l'entretien**

L'entretien représente un type de communication assez particulier , il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu , car il suffit juste de leur demander , là , nous définissons l'entretien comme une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement ou couteuse en temps, et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans la gestion des compétences

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données, nous nous sommes entretenues d'abord avec le responsable en ressources humaines puis avec quelques cadres de l'entreprise considérés comme personnes ressources humaines puis avec quelques cadres de l'entreprise considérés comme personnes ressources pour notre thématique du fait de leurs positionnements comme manager auprès des collaborateurs

Ainsi donc, l'entretien est un questionnaire de face à face qui nous permet de récolter des informations et des donnés sur notre domaine d'une manière objective et qui s'effectue avec un plan fait au préalable : le guide d'entretien ce dernière est un document qui regroupe

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

l'ensemble des questions à poser sur le thème, il vise à référencer la principale thématique abordée et les questions à poser aux interviewés.

Pour notre cas comme nous l'avons déjà mentionné précédemment nous avons mené un entretien avec le responsable de la CASNOS et les salariés de l'organisme la durée de l'entretien est environ d'une heure pour chaque personne.

### A. Déroulement de l'entretien avec les responsable RH

Après avoir fait la présentation de notre thème de recherche et donné certaine explication sur notre motivation à rechercher les informations nécessaire à comprendre la réalité de management des compétences et la capitalisation des connaissances. L'entretien c'est dérouler au bureau de responsable de RH dans un climat très favorable.

- **Question 1 :** qu'est-ce que la compétence pour la CASNOS

**Réponse :** la compétence par définition est le savoir , le savoir-faire et le savoir être et les compétences nécessaires pour travailler à la CASNOS il faut la connaissances des lois et règlementation de la sécurité sociale en Algérie en suite il faut maitriser des procédures administrative liées à l'affiliation des travailleurs indépendantes aussi la compétence en gestion de dossier notamment la collecte des cotisations sociales ainsi la capacité à fournir des informations et des conseils aux travailleurs indépendantes sur leurs droits et obligation aussi l'aptitude à communiquer efficacement avec les assures et à résoudre leurs problèmes aussi il faut la maitrise des outils informatique et des logiciels de gestion des dossier .

- **Question 2 :** qu'est-ce que pour vous le management des compétences ?

**Réponse** La gestion des compétences pour la CASNOS en Algérie, implique généralement la planification, le développement, l'évaluation et l'optimisation des compétences des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation et voici les éléments qui peuvent associés à la gestion des compétences pour la CASNOS

Identification des compétences requises c'est déterminer les compétences pour les différentes fonctions aux seins de l'organisation en particulier celles liées aux services de sécurité sociale

Recrutement et sélection c'est de recruter des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour les développer ainsi la Formation et développement c'est de fournir une formation continue pour développer les compétences des employés existants et les maintenir à jour sur les pratiques aussi l'Evaluation des performances c'est d'évaluer régulièrement les

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

performances des employés pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences en matière de compétences et pour identifier les domaines qui nécessitent une amélioration aussi la planification de la relève c'est d'identifier et former des employés potentiel pour des postes clés afin de garantir la continuité opérationnelle aussi le suivi et ajustement c'est de surveiller en permanence les besoins en compétences de l'organisation et ajuster les stratégies en conséquence.

- **Question 3 :** quelle sont les compétences requises pour la CASNOS ?

**Réponse :** les compétences requises pour travailler dans cette organisation peuvent varier en fonction du poste spécifique ; les compétences requises peuvent varier en fonction du poste , qu'il s'agisse d'un agent administratif , d'un gestionnaire de dossier , d'un responsable financier ou d'un autre rôle au sein de l'organisation ; il est important de consulter les annonces d'emploi de la CASNOS ou de contacter directement l'organisme pour obtenir des informations spécifiques sur les exigences pour un poste particulière

- **Question 4 :** quelles sont les catégories socio- professionnelles dont dispose la CASNOS ?

**Réponse :** en générale les catégories socio-professionnelles comprennent des travailleurs indépendants, des commerçants, des artisans, des professions libérales, des agriculteurs, des pêcheurs

- **Question 5 :** comment sont sélectionner les candidats ?

**Réponse :** la sélection des candidats de la CASNOS en Algérie peut varier en fonction des programmes et des critères spécifiques ,le processus de sélection peut inclure l'inscription volontaire ou les travailleurs non-salariés doivent généralement s'inscrire volontairement auprès de la CASNOS et la soumission de documents ou les candidats doivent fournir des documents requis tels que des preuves d'identité , des certificats d'activité professionnelle des relevés de revenus et le paiement des cotisations les candidats doivent s'acquitter de leurs cotisations sociales auprès de la CASNOS conformément aux règles en vigueur puis la vérification et approbation ou la CASNOS peut vérifier les informations fournies par les candidats et les approuver pour bénéficier des avantages de sécurité sociale et la mises à jour et suivi ou les bénéficiaires sont souvent tenus de mettre à jour régulièrement leurs informations et de suivre les règles de la CASNOS pour maintenir leur adhésion active .

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

- **Question 6 :** disposez-vous de formateurs interne pour la relève ?

**Réponse :** dans le cas de la gestion de la relève la CASNOS dispose des formateurs interne qui ont déjà travailler dans l'organisme pour objectif d'assurer la continuité de fonctionnement de la CASNOS .

- **Question 7 :** comment sont gérés les promotions Ya-t-il une exigence par rapport à une compétence spécifique ?

**Réponse :** la gestion des promotions dans la CASNOS peut varier en fonction des règles et des procédures spécifique de l'organisme qui peuvent évoluer avec le temps et les étapes pour gérer les promotions dans la CASNOS premièrement c'est de se tenir informé des règlements aussi de soumettre une demande de promotion ainsi la documentation des réalisations puis l'évaluation de la demande ainsi la notification de la décision puis si la demande de promotion est acceptée ils ont besoin de suivre une formation ou préparer à assumer de nouvelles responsabilités ainsi le suivi des avantages pour arriver à la conformité continue

Les exigences spécifiques en matière de compétences pour y travailler peuvent varier en fonction des postes et des responsabilités au sein de l'organisation

- **Question 8 :** dans un contexte d'apprentissage collectif et en tant que responsable de l'organisme est ce que vous encouragez l'échange et le partage des connaissances entre collaborateurs ?

**Réponse :** pour le service gestion prévisionnelle, on partage l'information et la connaissance en interne avec les autres services de RH ou même avec les autres services de la CASNOS mais ce partage reste beaucoup plus informel et une initiative individuelle, car l'organisme ne s'est pas doté à ce jour d'une politique de partage ou de formalisation des connaissances ou des savoirs intra organisationnelle

- **Question 9 :** quels sont les moyens de stocker des connaissances utilisés dans la CASNOS ?

**Réponse :** les moyens de stocker des connaissances utilisés dans la CASNOS sont les logiciels, les boîtes email, les pc, les dossiers et ça se repose sur les meilleurs outils de gestion des connaissances, elles peuvent apporter à l'organisme des avantages significatifs.

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

- **Question 10 :** est-ce que le cas réintégré a suivi une formation pendant son absence de la CASNOS ?

**Réponse :** pendant ma période de retraite ou bien ma période d'absence de la CASNOS je n'ai pas suivi des formations pour avoir des nouvelles connaissances

- **Question 11 :** comment l'expérience professionnelle antérieure peut-elle contribuer au poste actuel au sein de la CASNOS ?

**Réponse :** l'expérience professionnelle antérieure peut contribuer de plusieurs manières au poste actuel et dans mon cas j'ai des compétences en gestion des opérations acquises dans des postes antérieurs peuvent aider à améliorer l'efficacité des processus internes de la CASNOS, notamment ce qui concerne le traitement des demandes des affiliés

- **Question 12 :** pouvez-vous identifier les compétences clés requises pour le poste actuel à la CASNOS ?

**Réponse :** oui je peux identifier les compétences clés requises pour mon poste actuel, et pour ce faire je prends en compte les responsabilités et les tâches spécifiques de mon poste ainsi que les exigences de l'organisation ; je peux également discuter avec mon supérieur hiérarchique ou les ressources humaines pour obtenir des informations sur les compétences essentielles pour réussir dans mon travail.

- **Question 13 :** quels outils ou systèmes utilisez-vous pour documenter et partager vos connaissances et expériences professionnelles ?

**Réponse :** on utilise divers outils pour documenter et partager les connaissances et les expériences professionnelles tel que l'internet dans ce site web je peux accéder à des ressources des documents et des informations aussi des plateformes telles que Google Drive pour stocker et organiser des documents aussi les réseaux sociaux d'entreprise qui nous permettent de partager des informations ainsi des formations pour le développement professionnel.

- **Question 14 :** comment comptez-vous partager vos connaissances avec vos collègues et contribuer à la capitalisation des connaissances à l'avenir ?

**Réponse :** pour partager des connaissances avec les collaborateurs et contribuer à la capitalisation des connaissances à l'avenir on va d'abord organiser des réunions de partage de connaissances régulières puis on crée une base de connaissances avec la mise en

### Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

place d'un système de gestion de connaissance puis on forme nos collègues avec l'organisation des sessions de formation pour les aider à acquérir de nouvelles compétences ainsi l'encouragement de la collaboration aussi documenter nos expériences dans des rapports ou des articles en suite on établit les normes et des processus pour garantir une meilleure capitalisation des connaissances et en fin l'utilisation de la technologie pour faciliter le partage

- **Question 15 :** avez-vous des besoins spécifiques en matière d'adaptation à votre poste dans la CASNOS

**Réponse :** oui chaque individu a des besoins spécifiques pour s'adapter à son nouveau poste

- **Question 16 :** comment fait-vous pour éviter les pertes de connaissances suite à la mobilité (promotion et mutation), aux départs en retraite, aux changements continuelle d'organisation évolution de technologie et de métier ?

**Réponse :** d'abord en fait la documentation des processus des systèmes pour permettre aux nouveaux employés de comprendre rapidement le fonctionnement de l'organisme ainsi on s'intéresse à des formations et le développement professionnel en suite on fait l'apprentissage continu pour une partie intégrant aussi la sensibilisation à l'importance de la connaissance pour assurer que tous les employés comprennent l'importance de la gestion des connaissances et sont motivés à contribuer à la préservation du savoir-faire de l'organisation

- **Question 17 :** c'est quoi l'intérêt des formations au sein de l'école de la sécurité sociale ?

**Réponse :** la formation des individus dans une école de la sécurité sociale présente plusieurs avantages tel que l'expertise accrue dans laquelle les employés formés acquièrent une expertise spécifique en matière de sécurité sociale, ce qui les rend plus compétents pour gérer les demandes des affiliés aussi une formation adéquate améliore la qualité des services offerts aux affiliés de la CASNOS aussi la sécurité sociale est soumise à des réglementations complexes, donc la formation au sein de l'école garantit que les employés de la CASNOS sont au fait des dernières lois et réglementations, assurant aussi la conformité aussi une formation aide à réduire les erreurs dans le traitement des dossiers ce qui permet de minimiser les litiges et les problèmes pour les affiliés ainsi une gestion efficace, les employés formés sont mieux préparés à gérer les aspects administratifs et

## Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences

---

financier de la sécurité sociale ; contribuent ainsi à une gestion plus efficace des ressources

- **Question 18 :** quelle sont les objectifs personnels pour cette formation ?

**Réponse :** les objectifs personnels de la formation varient en fonction de leurs besoins et de leurs aspirations individuelles aussi le développement personnel cette formation c'est une opportunité de croissance personnelle et d'élargissement de leurs horizons professionnels aussi pour l'amélioration de leurs compétences aussi cette formation c'est comme un moyen d'augmenter leurs chances de promotion au sein de l'organisme CASNOS en devenant des experts dans leur domaine

- **Question 19 :** pour quelle raison vous avez fait la réintégration pour le salarié

**Réponse :** on a réintégré cette personne à cause des conflits et des erreurs qu'on avait rencontrés dans l'organisme au niveau de service des prestations et aussi pour que on profite de ces connaissances et de ces compétences

### 2-2 synthèses du résultat de notre entretien

À travers la synthèse des réponses obtenues, nous avons essayé de rechercher le résultat de la gestion des compétences et la capitalisation des connaissances dans la CASNOS qui ont été étudiés dans notre questionnaire afin de répondre aussi à notre problématique comment se capitalisent les connaissances et gèrent les compétences cette organisation ; nous résumons ce qui suit :

- ❖ Il est important que la CASNOS ait une approche stratégique en matière de gestion des compétences pour remplir efficacement sa mission de fournir des services de sécurité sociale aux travailleurs non-salariés en Algérie
- ❖ Il est important de noter que la manière dont CASNOS met en œuvre la capitalisation des connaissances peut varier en fonction de la culture organisationnelle, de ses besoins spécifiques et de ses ressources disponibles
- ❖ Les pratiques de capitalisation des connaissances évoluent également avec le temps pour s'adapter aux nouvelles technologies et aux meilleures pratiques
- ❖ Il est important de consulter les annonces d'emploi dans la CASNOS ou de contacter directement l'organisme pour obtenir des informations spécifiques sur les exigences pour un poste particulier

## **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

- ❖ L'expérience professionnelle antérieure peut renforcer la capacité d'un individu à contribuer de manière significative au sein de la CASNOS en apportant des compétences, des connaissances et une compréhension approfondie du secteur de la sécurité sociale
- ❖ L'utilisation spécifique des outils de capitalisation des connaissances variées en fonction des besoins des pratiques de la CASNOS
- ❖ La formation dans une école de la sécurité sociale peut être bénéfique pour les salariés de la CASNOS en renforçant leurs compétences ; en améliorant la qualité des services qu'ils offrent et en soutenant leur développement professionnel
- ❖ Les objectifs personnels des salariés de la CASNOS pour une formation dans l'école de sécurité sociale sont divers, allant de l'amélioration des compétences professionnelles à la promotion professionnelle aussi pour leur développement personnel
- ❖ La gestion des compétences est essentielle pour assurer que la CASNOS puisse fonctionner efficacement, fournir des services de sécurité sociale de qualité et s'adapter aux évolutions législatives et technologiques.
- ❖ Il est important que la CASNOS ait des politiques et des procédures claires en place pour garantir que le processus de promotion soit transparent, équitable et basé sur le mérite ; les employés doivent avoir confiance en la façon dont les promotions sont gérées pour maintenir un environnement de travail positif
- ❖ Le cas de réintégration c'est un inconvénient pour l'organisme car si ils ont bien géré leurs compétences et bien capitaliser leurs connaissances ils ne vont pas arriver à la réintégration

### **Conclusion**

La gestion des compétences et la capitalisation des connaissances sont des éléments essentiels pour assurer l'efficacité et le développement et la pérennité de l'organisme CASNOS ; la gestion des compétences permet à la CASNOS d'identifier et de développer et de mobiliser les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et la capitalisation des connaissances cruciale pour préserver et partager le savoir-faire, les bonnes pratiques et les expériences au sein de l'organisme cela favorise l'innovation, la résolution efficace des problèmes et la prise de décision claire, la CASNOS met en place une culture de l'apprentissage continu, encourageant ses employés à acquérir de nouvelles compétences et à

### **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

---

partager leurs connaissances avec leurs collègues ; les technologie de l'information dans la CASNOS et de la communication qui jouent un rôle clés dans la gestion des compétences et la capitalisation des connaissances .

Le management des compétences et capitalisation des connaissances sont des aspects cruciaux de la gestion organisationnelle de la CASNOS ; ils contribuent a l'efficacité opérationnelle, a la qualité des services, à la gestion des talents, à la réduction des risques et a l'adaptation aux changement ce qui est essentiel pour répondre aux besoins en constante évolution de la sécurité sociale .

# Conclusion générale

## Conclusion générale

Après une analyse stratégique et un questionnaire théorique, nous avons le devoir de présenter la conclusion de cette monographie intitulée management des compétences et capitalisation des connaissances au sein de l'organisme CASNOS et pour répondre à la problématique comment on capitalise les connaissances dans l'organisme est-elle gérer leurs compétences ?

Les compétences il assure un bon fonctionnement pour l'organisme et la gestion des compétences et connaissances est une démarche essentielle pour la compétitivité de l'organisme CASNOS. On a constaté que les compétences sont le résultat d'expérience méritée grâce aux aptitudes et ou traits de personnalité qui permettent d'un tiré parti.

Le management des compétences permet à l'organisme de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'adaptabilité et de compétitivité à sa réussite et contribue à ce que les individus disposent des savoir-faire et savoir être en tant que nouvelle discipline ; le management des compétences et connaissances impose des méthodes de gestion, des outils de stratégies, de savoir et même des bases solides sur lesquelles il se fonde

La gestion des compétences au sein de la CASNOS, tout comme dans toute organisation, revêt une importance capitale. Elle permet de s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour accomplir leurs missions et contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisme. La formation continue, l'évaluation des compétences, et l'adaptation aux évolutions du secteur sont des éléments clés pour garantir l'efficacité opérationnelle.

La capitalisation de la connaissance quant à elle, est un processus essentiel pour préserver et partager l'expertise et l'expérience au sein de la CASNOS. Cela permet d'éviter le savoir-faire lorsque des employés quittent l'organisation et favorise la prise de décision éclairée. La mise en place de bases de données, de communautés de pratique et de processus de transfert de connaissances sont des moyens efficaces pour atteindre cet objectif.

L'organisme CASNOS a toujours su s'adapter aux changements et mutation dicté par son environnement. s'est donc dans cette optique d'amélioration de la stratégie de l'entreprise et pour avoir une bonne gestion et assurer la continuité de l'organisme il faut le développement de la compétences et une bonne gestion de relève pour les assurer il faut former les individus qui vont améliorer le travail aussi pour éviter le processus de réintégration là on parle de la capitalisation des connaissances et comment travailler pour le passage de la connaissance

d'un individu vers à un autre son avoir l'aspect de l'égoïsme a l'intérieure de l'organisme alors les éléments essentielle pour bien capitaliser les connaissances sont la formation et l'information aussi la communication

En conclusion le management des compétences et capitalisation des connaissances sont des leviers essentiels pour renforcer la pérennité de la CASNOS. Ils contribuent à la qualité des services offerts aux affiliés et à l'efficacité interne de l'organisme. Il est crucial de les intégrer dans la stratégie globale de gestion des ressources humaines et de la connaissance au sein de CASNOS pour garantir succès à long terme ; le management des compétences et capitalisation des connaissances sont des éléments clés pour assure la compétitivité de l'organisme dans un enivrement en constante évolution. Ils permettent de tirer pleinement partie du capital humain et intellectuel de l'entreprise.

# Bibliographie

## **Bibliographie**

### **Ouvrage**

- 1) Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010
- 2) Annick COHEN, toute la fonction RH, Dunod, Paris, 2006, Article Rédigé par Boudjemlil
- 3) Ahmed
- 4) Ahmed Boufour , « le management des ressources et matérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif » Ed DUNOD , Paris 1998
- 5) Balicco Christian, les méthodes d'évaluation en ressources humaines : la fin des marchands de certitude, organisation, 1999
- 6) BARAKATOLAH Amina, Valides les acquises et les compétences en entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2000
- 7) BALMISSE.G : la recherche d'information en entreprise, Édition Lavoisier, Paris, 2007
- 8) BEIRENDONCK Louvan, compétents le management des compétences dans l'entreprise, édition de Boeck
- 9) BEIRENDONCH (Louvain), Tous compétent ! Le management des compétences dans l'entreprise, Edition de De Boeck Université, Bruxelles, 2006
- 10) BECOUR J-C, BOUQUIN H « Audit opérationnel : efficacité, efficacité ou sécurité », 2ème Édition Économica, Paris, 1996,
- 11) BEIRENDOUCH Louvan, management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004,
- 12) B, Doriath, CH, Goujet, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », Edition, Paris.
- 13) BERNARD. M et PIERRE .S , gestion des compétences la grande élusion , 1ère éd de BOECK université Bruxelles 2009
- 14) Charlot J-M., Lancini A, De la connaissance aux systèmes d'information supports, Editions Vuibert.2002.
- 15) Claire BEYOU, « Manager les connaissances », édition LIAISON, Paris, 2003.

- 16) CUITTET André ; développer les compétences par une ingénieure de la formation deuxième édition ESF, paris 1988
- 17) DEJOUX Cécile, Les compétence au cœur de l'entreprise, Edition Organisation, Paris, 2002.
- 18) Dunzert A., la valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation paris 20
- 19) Fataneh Zarinpoush Shirley Von Sychowski Julie Sperling, Transfert et échange efficaces de connaissances, Imagine Canada, 2007
- 20) .
- 21) FERRARY M., PESQUEUX Y, Management de la connaissance : knowledge management, apprentissage organisationnel et société de la connaissance. Paris : Economica, 2006.
- 22) Gestion des compétences aux seins de la mairie d'adjame par jean noelpacome kana.
- 23) Gestion des compétences le guide pratique préface de jean-guy millet
- 24) GOMBART.E., Comment l'évaluation peut-elle servir les apprentissages scolaires? Concours de recrutement, IUFM de BOURGOGNE, 2005-2006
- 25) GUITTET André, développer les compétences par une ingénieure de la formation, 2 eme édition, ESF, paris
- 26) Guy le Bortef, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition, d'Organisation, Paris, 2004,
- 27) Guilles BALMISSE « guide des outils du knowledge management » ed Vuibert , paris ,2006
- 28) HAMITOCHE Fairouze, MEZIANI Mustapha, Le management des connaissances en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel : cas de quelques PME de la wilaya de Bejaia, Revue Organisation & Travail, Volume 8, N°2 (2019).
- 29) IKUJIRO Nonaka – Hirotaka Takeuchi Avec des contributions de Marc Ingham , la connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante , 1997
- 30) JEAN \_ YVES BUCK le managment des connaissances et des compétences en pratique deuxième édition
- 31) Kerstin Kuyken, Mehran Ebrahimi, Anne-Laure Saives, Vers une typologie des pratiques de transfert des connaissances entre générations, Conference : Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (GECISO), Aix en Provence, 4,5 et 6 juin, université de Québec, 2014

- 32) LEHOUX, Marie-Claude (2017). CIUSSS MCQ. L'organisation apprenante, la gestion des connaissances et l'engagement des parties prenantes. Université Trois-Rivières (Canada), Québec 2017
- 33) Louis Rhéaume , Comment la gestion des connaissances peut-elle créer de la valeur dans votre organisation ? journal action PME, parution, 28 juin 2021, Mis à jour :13 avril 2022, <https://www.journalactionpme.com/2021/06/gestion-des-connaissances-creer-valeurentreprise>
- 34) Louis Rhéaume, gestion des connaissances : comment générer de la valeur pour une pme ? Gestion HEC Montréal, <https://www.revuegestion.ca/gestion-des-connaissances-commentgenerer-de-la-valeur-pour-une-pme>, publie 24 févr. 2022.
- 35) Mansour, N. & Gaha, C, L'échec d'un projet de gestion des connaissances : cas d'une entreprise de conseil. Management international, 13(4), 91–101,2009.
- 36) Marie-France Lafond et Julie Villeneuve, Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Université Laval, Février 2015.
- 37) Michel Grudestein, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management, int – entreprises 3 jours pour faire le point sur le knowledge management, 1, 2 et 3 avril 2003.
- 38) Michel Julien, contribution à une étude pragmatique et contextuelle du transfert de connaissances, mémoire de maîtrise, école de technologie supérieure université du Québec, Montréal, 2016.
- 39) Mohamed Bayad, Serge Simen. Le management des connaissances : état des lieux et perspectives. XIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – Tunis, Jun 2003.
- 40) Noémie GLORIEUX, Emilie MEUNIER, En quoi le Knowledge Management s'inscrit-il dans une stratégie d'entreprise ? Université de Lille 3 UFR IDIST, 2008. .
- 41) PRAX Jean-Yves, « le guide de knowledge management ». Dunod, Paris, 2000.
- 42) PRAX Jean-Yves. Le manuel du Knowledge Management : une approche de deuxième génération. Paris, Dunod, 2003.
- 43) REIS, Ingrid Wenintgarthner , CAZARINI , Edson Walmir . le rôle de partage des connaissances de la gestion des connaissances, Rivista científica Multidisciplinar Nucleo do conhecimento ; ed 06
- 44) SILLARD B , « maitrise ou esclave de numérique ? » EYROLLES , 2011 .
- 45) Zarifan, objectif compétences, édition Liaisons 1999

## **Thèses et mémoires**

- 1) Abdeltif Khalid, le transfert de pratiques RH au sein des firmes multinationales : impact des facteurs contextuels - cas des multinationales françaises implantées au Maroc, thèse de doctorat, groupe institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2016.
- 2) Amélie Notais, le transfert de connaissance intra-organisationnel une approche par les mouvements
- 3) Aouataf Ammaracha et Moussa Yassafi , « le management des connaissances : quel état des lieux dans l'entreprise marocaine ? » Revue économie, gestion et société 2016 ts de mobilité interne, Thèse de doctorat, université François - Rabelais de tours, 2009.
- 4) Chergui Wahid, Développement d'un Framework pour l'acquisition et le transfert de connaissance tacite dans le domaine médical, Thèse de doctorat ,2020.
- 5) Corentin ROEMANS, Etude de cas : le transfert de connaissances dans les petites entreprises, Mémoire de master, HEC, Université de Liège, 2018.
- 6) Djamila BELAOUNI et Dalila BERAS ? gestion des connaissance et la stratégie de l'entreprise , revu algérienne d'économie et du management 2017
- 7) Florence Stenuit Hautdidier. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil, Mémoire DESS, Institut National des Techniques de la Documentation 2006.
- 8) FOUCHAL Thilleli, La contribution du knowledge management dans la performance de l'entreprise. Cas : Algérie Télécom, Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou, 2018.
- 9) Gesché, Virginie. Les facteurs influençant le partage des connaissances entre individus : étude de cas de la police belge, Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, 2016.
- 10) Ghalbouni Asmaa, L'impact de la capitalisation des connaissances sur les projets d'innovation : développement de produits nouveaux au sein des pme, Mémoire Maitrise, université du Québec, 2010.
- 11) Hatem Ben Sta, contribution de la modélisation conceptuelle à l'ingénierie du knowledge management : application dans le cadre de la mémoire de projet, Thèse de doctorat, école centrale de Lille, 2006
- 12) H. NAFFAKHA , Y .BOUGHATTAS- ZRIG , c.schmitt ; le processus de creation des connaissances
- 13) Ivana Rasovska, Contribution à une méthodologie de capitalisation des connaissances basée sur le raisonnement à partir de cas : Application au diagnostic dans une plateforme

d'Emaintenance. Automatique / Robotique. Thèse de doctorat, Université de Franche-Comté, 2006,

14) LACHACHI Abdelheq, la formalisation du management des connaissances dans l'approche managériale : cas de la direction territoriale d'Algérie télécom de Tlemcen, Mémoire de magister, université Abou Bakar Belkaid Tlemcen, 2011.

15) Marianne DE OLIVEIRA « La Gestion des Connaissances Territoriales au Service de l'élaboration d'un Plan de Prévention des Risques d'Inondation » Thèse doctorat, université Marseille, 2010.

16) Wissal Ben Arifi . Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances : cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie, gestion et management .université de Grenoble ; 2014.

\*Sites :

[1 https://www.skillup.co/blog/article /qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences](https://www.skillup.co/blog/article/qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences)

[2 https://www.skillup.co/blog/article /qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences](https://www.skillup.co/blog/article/qu'est-ce-que-la-gestion-des-compétences)

[3 http://www.cref r-hn.fr /sites/default/Eclairage-compétences-cles-1-internet.pdf](http://www.cref r-hn.fr /sites/default/Eclairage-compétences-cles-1-internet.pdf)

[4 https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-etcomment-1201](https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-etcomment-1201)

# Table des matières

*Remerciements*

*Dédicaces*

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Sommaire**

**Introduction Générale** ..... 01

**Chapitre 1 : Cadre conceptuel du knowledge management**

Section 1 : présentation des concepts de base de la gestion des connaissances ..... 02

1\_ Connaissance : définitions et concepts ..... 03

1.2. Articulation entre données, informations, connaissances et savoirs ..... 03

1.5.1. Données : ..... 05

1.1.2. Information ..... 05

1.1.3. Compétence ..... 05

1.1.4. Savoir ..... 06

1.1.5. Connaissance ..... 06

1.6. Typologies de la connaissance ..... 08

: 1.2.1. La connaissance abstraite ..... 08

1.2.2. La connaissance concrétisée (mise en pratique) ..... 08

1.2.3. La connaissance ancrée dans la culture ..... 08

1.2.4. La connaissance intrinsèque : ..... 08

1.7. Caractéristiques des connaissances ..... 08

1.8. La dimension épistémologique de connaissance ..... 09

1.4.1. Connaissance explicite ..... 10

1.4.2. Connaissance tacite ..... 10

1.9. La dimension ontologique (différents niveaux de connaissances) ..... 11

1.5.1. Les connaissances individuelles ..... 11

1.5.2. Les connaissances collectives ..... 11

1.5.3. Connaissance organisationnelle .....	12
1.5.4. Différences entre connaissance et information .....	13
2.2. La création des connaissances.....	14
2.2.1. Le processus de création de connaissances au niveau de l'individu .....	14
2.2.2. La création de connaissances par l'équipe .....	15
2.2.3. Le processus de création des connaissances organisationnelles .....	16
2.3. La conversion de la connaissance .....	18
2.3.1. Du tacite au tacite .....	18
2.3.2. Du tacite à l'explicite .....	19
2.3.3. De l'explicite à l'explicite.....	19
2.3.4. De l'explicite au tacite .....	19
2.4. Le partage des connaissances.....	19
2.5. Les outils de partage des connaissances .....	20
2.5.1. Politique des ressources humaines .....	20
2.5.2. Communautés de pratiques .....	21
2.5.3. Les Knowledge Workers.....	21
Section 2 : généralité sur le management des compétences .....	22
7- Historique de la notion de compétence : .....	22
8- Définition et caractéristiques des compétences : .....	24
2.1- Définition des compétences : .....	25
3.1- Les caractéristiques des compétences : .....	27
9- Les composantes des compétences : .....	27
10- Les types et enjeux des compétences .....	29
4.1- Les type des compétences : .....	29
4.1.1- Compétence organisationnelle : .....	29
4.1.2- La compétence collective .....	30
4.1.3- La compétence territoriale : .....	30

4.1.4- Les compétences transversales : .....	30
4.2- Les enjeux des compétences : .....	31
4.2.1- L'enjeu économique : .....	31
4.2.2- L'enjeu organisationnel : .....	31
4.2.3- L'enjeu sociétal : .....	31
11- De la gestion des compétences .....	31
5.1.L'origine de la gestion des compétences : .....	32
5-2- Définition de la gestion des compétences : .....	33
5-3- Les acteurs de la gestion des compétences : .....	35
5- 4- Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences : .....	37
4.1- Les avantage : .....	37
4.2- Les inconvénients: .....	38
6 : l'évaluation des compétences.....	38
12- La notion de l'évaluation des compétences : .....	38
6-2 L'objectif de l'évaluation : .....	40
6-2 - Les étapes et les techniques de l'évaluation : .....	40
6-2.1- Les méthodes et techniques d'évaluation : .....	41
6.2.1.1- L'entretien d'évaluation : .....	41
6.2.1.1.1- L'entretien annuel : .....	42
6.2.1.1.2- L'entretien d'appréciation : .....	42
6.2.1.1.3- Entretien de développement : .....	42
6.2.1.2- Les tests .....	43
6.2.1.2.1- Les tests de situation : .....	43
6.2.1.2.2- Les tests « in basket » : .....	43
6.2.1.3- Centre d'évaluation ou acensement centres : .....	43
2.1.4- Le 360° : .....	45
6.2.1.5- Auto-évaluation : .....	46

6.3.1- Les étapes de l'évaluation des compétences : .....	46
6.3.2.1-Avant l'évaluation : .....	46
6.3.2.2-Lors de l'évaluation : .....	46
2.2.3-Après l'évaluation : .....	47
6.4 - Les acteurs d'évaluation : .....	47
6.4.1- L'évaluation par la hiérarchie : .....	47
6.4.2- L'évaluation par le salarié : .....	48
6.4.3- L'évaluation par les collaborateurs : .....	48
6.5- Les enjeux de l'évaluation des compétences .....	49
Conclusion : .....	51
<b>Section 3 : la démarche de knowledge management .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Fonctions et outils du knowledge management.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.1. Fonctions de la gestion de connaissance.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1.1.1. La création ou la production de la connaissance.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.1.2. La capitalisation des connaissances et son processus.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1.3. Le transfert de connaissances .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1.2. Les outils du knowledge management .....</b>	<b>54</b>
<b>3.2. Enjeux et objectifs du knowledge management .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1. Enjeux du knowledge management .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2. Les objectifs du knowledge management .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. La démarche du knowledge management .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.1. Les fondements d'une démarche knowledge management .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1. Stratégie .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.1.1. La stratégie et le knowledge management.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.1.2 Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.2. La culture d'entreprise.....</b>	<b>63</b>

3.3.2.1 Les composantes de la culture d'entreprise .....	65
3.3.3 Les individus.....	65
3.3.4. L'organisation.....	66
3.3.4.1. L'engagement mutuel .....	66
3.3.4.2. Entreprise commune.....	66
3.3.4.3. Répertoire partagé.....	67
3.3.5. La technologie .....	67
3.3.2. Les différentes étapes de la démarche de knowledge management .....	67
3.3.2.1. L'analyse des besoins .....	67
3.3.2.2. Définition d'un plan d'actions .....	68
3.3.2.3. La capitalisation des informations .....	68
3.3.2.4. Préservation des connaissances et valorisation des savoirs .....	68
3.3.2.5. Actualisation des connaissances .....	69
3.3.2.6. Mise en œuvre et pilotage du changement .....	69

## **CHAPITRE 2 : la capitalisation des connaissances et l'apprentissage organisationnel**

<b>Introduction :</b> .....	72
<b>Section 01 : La capitalisation des connaissances</b> .....	72
<b>Définition de la connaissance</b> .....	73
<b>1.4 Les raisons d'une capitalisation</b> .....	74
<b>1-1-2 la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise</b> .....	75
<b>1.1.2. Capitaliser des connaissances dans l'esprit humain :</b> .....	77
<b>1.1.3 capitaliser des connaissances sur des supports formels :</b> .....	78
<b>1.5 Intérêt de la capitalisation</b> .....	79
<b>1.6 Développer la capitalisation :</b> .....	80
<b>1-4 Les obstacles de la capitalisation</b> .....	80
<b>1-5 les acteurs de la capitalisation et leur rôle :</b> .....	81

<b>1.5.1. Le commanditaire de la capitalisation :</b>	81
<b>1.5.2. Le producteur de la capitalisation :</b>	81
<b>1.5.3. Le « facilitateur » :</b>	81
<b>1.5.4. La personne (ou le groupe) « miroir » :</b>	81
<b>1-6 les méthodes de capitalisation de connaissances :</b>	82
<b>1-6-1 la méthode MOKA</b>	82
<b>1-6-2 la méthode MCSC</b>	82
<b>1-6-3 la méthode SAGACE</b>	82
<b>1-6-4 la méthode KOD</b>	82
<b>1-6-5 la méthode MASK</b>	82
<b>1-6-6 la méthode REX :</b>	83
<b>1-6-7 LA METHODE GYGMA :</b>	83
<b>1-6-8 la méthode commonKADS :</b>	83
<b>1-6-9 la méthode CYBELWAY :</b>	83
<b>1-7 les enjeux et conditions de succès de la capitalisation :</b>	84
<b>1-7-1 les enjeux :</b>	84
<b>1-7-2 les conditions succès :</b>	84
<b>Section 02 : la mémoire organisationnelle et la rétention des connaissances</b>	85
<b>2-1. la contextualisation des connaissances</b>	85
<b>2.2. L'apprentissage organisationnel :</b>	86
<b>2.3. Mémoire d'entreprise et capitalisation des connaissances :</b>	87
<b>2.3.1. Le processus de la mémoire organisationnel :</b>	87
<b>2.3.2. Construction d'une mémoire organisationnelle :</b>	88
<b>2.3.3. Typologies de la mémoire d'entreprise</b>	90
<b>2.4. La routine organisationnelle et l'expérience</b>	91
<b>2.5. La rétention des connaissances</b>	91

<b>2.5.1. L'extraction</b>	92
<b>2.5.2. La cristallisation</b>	92
<b>2.5.3. La propagation</b>	93
<b>2.5.4. L'intégration</b>	93
<b>2.6. Le turnover des compétences et la perte des connaissances critiques</b>	93
<b>2.6.1. Le concept de connaissances critiques</b>	93
<b>2.6.2. La perte des connaissances critiques</b>	93
<b>Section 03 : Les éléments clés du transfert des connaissances</b>	94
<b>3.1. Définitions</b>	94
<b>3.2. Le contenu du transfert de connaissance</b>	95
<b>3.3. Le processus de transfert des connaissances</b>	95
<b>3.3.1. Acquisition/initialisation</b>	96
<b>3.3.2. Adaptation</b>	96
<b>3.3.3. Application</b>	96
<b>3.3.4. Acceptation</b>	97
<b>3.3.5. Appropriation</b>	97
<b>3.4. La nature de la connaissance transférée</b>	99
<b>3.4.1. Niveau de codification (Caractère tacite versus explicite de la connaissance)</b>	100
<b>3.4.2. Enseignabilité</b>	100
<b>3.4.3. Complexité</b>	100
<b>3.4.4. La capacité d'absorption</b>	100
<b>3.4.5. Dépendance</b>	101
<b>3.4.6. Observabilité</b>	101
<b>3.5. Les outils utilisés pour la transmission des connaissances</b>	102
<b>3.5.1. La formation de groupe</b>	102
<b>3.5.2. Conférence</b>	103

<b>3.5.3. Symposium</b> .....	103
<b>3.5.4. Séminaire</b> .....	103
<b>3.5.5. Webinaire</b> .....	103
<b>3.5.6. Forum</b> .....	103
<b>3.5.7. Ateliers</b> .....	103
<b>3.5.8. Réunion</b> .....	104
<b>3.5.9. Remue-méninges</b> .....	104
<b>3.5.10. Table ronde</b> .....	104
<b>3.5.11. Réseautage</b> .....	104
<b>3.5.12. Le mentorat</b> .....	104
<b>3.5.13. Le coaching</b> .....	104
<b>3.5.14. L'accompagnement/le parrainage</b> .....	105
<b>3.5.15. Règles, procédures et directives</b> .....	105
<b>3.5.16. Le sondage</b> .....	105
<b>3.5.17. L'entrevue</b> .....	105
<b>3.5.18. Les groupes de discussions</b> .....	105
<b>3.5.19. Weblogs (ou blogs informationnels)</b> .....	105
<b>3.5.20. Wikis</b> .....	106
<b>3.5.21. Base de connaissance</b> .....	106
<b>3.5.22. Les cartographie des connaissances</b> .....	106
<b>3.5.23. Le recueil ponctuel de connaissances lors d'un départ</b> .....	106
<b>3.5.24. Le storytelling</b> .....	106
<b>3.6. La réussite du transfert de connaissances</b> .....	106
<b>3.7. Les obstacles au transfert de connaissances</b> .....	107
<b>3.7.1. Culturel</b> .....	107
<b>3.7.2. Psychologique</b> .....	108

<b>3.7.3. Contextuel</b> .....	108
<b>3.7.4. Communication</b> .....	108
<b>3.7.5. Pédagogique</b> .....	108
<b>3.7.6. Compétences</b> .....	109
<b>Conclusion</b> .....	109

### **Chapitre 3 : les connaissances capitaliser dans l'organisme CASNOS et la manière de gérer leurs compétences**

<b>Introduction</b> .....	111
<b>Section 1 : La présentation de l'organisme (CASNOS)</b> .....	112
<b>1: Historique de l'organisme (CASNOS) :</b> .....	112
<b>2-: l'objectif et les activités de l'organisme</b> .....	115
<b>-L'Objectifdel'organisme (CASNOS) :</b> .....	115
<b>2- 2- Les activités (missions) de la (CASNOS)</b> .....	115
<b>4 : Organisation et organigramme de la (CASNOS)</b> .....	117
<b>Section 2 : la gestion des compétences et les méthodes de capitalisation des connaissances dans la (CASNOS)</b> .....	121
<b>4. LE DÉVELOPPEMEN DES SALARIÉS :</b> .....	121
<b>5. LA NÉCESSITÉ DE LA GESTION DES COMPÉTENCES :</b> .....	121
<b>6. LES OUTILS DE LA GESTION DES COMPÉTENCES :</b> .....	122
<b>7. les étapes de gestion des compétences dans l'organisme</b> .....	123
<b>8. Les méthodes de capitalisation des connaissances</b> .....	124
<b>9. Section 3 : dentification les pratiques de gestion des compétences et capitalisation des connaissances</b> .....	125
<b>10. 1 les outils de collecte d'information</b> .....	125
<b>11. 2 -1 l'entretien</b> .....	125
<b>12. Conclusion</b> .....	132