



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
SCIENCE DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCE DE GESTION

Mémoire de Master

SPECIALITE : Management

OPTION : Management public

THEME

*Le management de la connaissance est un
levier pour la performance des
administrations publiques*

Cas : CASNOS Tizi-Ouzou

Présenté par :

ABDELAZIZ Lilia
BOULTACHE Mohamed Nazim

Encadré par :

SIMANSOUR Farida

Année universitaire 2023/2024

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I :Cadrage théorique de Management des connaissances	
Introduction	5
Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance	6
Section 02 : Généralités et fondements de Management de Connaissance .	17
Conclusion	30
Chapitre II : Management De La connaissance	
Introduction	31
Section 01 : La démarche KM dans les administrations publiques	32
Section 02 : Missions et impacts de la démarche de gestion des connaissances (KM)	48
Conclusion	57
Chapitre III : Etude de cas de la CASNOS	
Introduction	58
Section 01 : Présentation de LA CASNOS	59
Section 02 : Analyse de la mise en œuvre du management de connaissance a la CASNOS	76
Conclusion	91
Conclusion générale	92

Remerciements

Nous tenons tout d'abord et avant tout à rendre grâce à Dieu de nous avoir donné le courage et la détermination ainsi que la patience pour pouvoir franchir toutes les épreuves afin d'arriver à ce stade.

La réalisation du présent travail a été rendue possible grâce au soutien et à la contribution de plusieurs personnes que nous tenons à remercier. Nous exprimons nos sincères reconnaissances et plus vifs remerciements à Mme Si Mansour Farida pour son encadrement, ses conseils, ses encouragements et ses orientations qui nous a permis d'avancer sur ce travail et grâce à elle ce mémoire a pu aboutir.

Veillez trouver ici le témoignage de notre profond respect.

Nous remercions chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepté d'évaluer notre travail.

Nous remercions aussi toute l'équipe de La CASNOS spécialement notre responsable du stage, pour avoir assuré la partie pratique de cette formation.

Nous remercions tout particulièrement et à témoigner toute nous reconnaissances à nous professeurs de l'université Mouloud Mammeri, pour la formation enrichissante et pleine d'intérêt qu'il nous fait vivre durant ces cinq années au sein de l'institut des sciences économiques et de gestions,

Nous voudrions remercier également tous ceux qui ont apporté leur aide de près ou de loin et contribué à la réalisation de ce mémoire, qui fut pour nous une expérience très enrichissante.

Dédicaces

Dédié avec profonde gratitude,

C'est avec un cœur rempli de reconnaissance que je choisis de dédier ce modeste travail à des personnes qui ont été des piliers essentiels dans mon parcours.

En premier lieu, à mes très chers parents, dont l'amour inconditionnel, la patience sans faille, les encouragements constants et les prières sincères ont été la source primordiale de ma réussite et de ma persévérance. À travers ces pages, je souhaite témoigner de l'attachement profond et de la gratitude que j'éprouve envers leurs sacrifices. Puissent leurs efforts être préservés par Dieu.

Je tiens également à adresser une pensée à mes frères et sœurs, à qui je souhaite un futur riche en succès et réalisations.

À mes chères cousines en générale, je dédie ces mots avec affection et espoir pour vos propres succès.

À mes précieuses copines, votre amitié et votre présence ont été un soutien inestimable tout au long du chemin.

Cette dédicace s'étend à toute ma famille, qu'ils soient près ou loin. Vos encouragements ont été une boussole dans ma quête de succès. Enfin, à toutes les personnes qui m'ont connu, guidé et souhaité le meilleur, que ce soit de près ou de loin, je vous adresse ma sincère reconnaissance. Vos encouragements ont illuminé mon chemin et ont contribué à me conduire là où je suis aujourd'hui

Lilia

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes parents, pour leur amour inconditionnel et leur soutien indéfectible tout au long de mon parcours. Leur confiance en moi a été ma plus grande source de motivation

À mon encadrant, Mme Si Mansour, dont les conseils avisés, la bienveillance et la rigueur m'ont permis de mener à bien ce travail.

À mes professeurs, pour leur dévouement et leur passion, qui ont enrichi mon savoir et guidé mes pas sur le chemin de la connaissance.

À mes amis, pour leur présence constante, leur soutien moral et les moments de partage qui ont allégé les défis de cette aventure.

Enfin un grand Merci à chacun d'entre vous pour avoir été des piliers essentiels dans l'accomplissement de ce projet.

NAZIM

Liste des abréviations

- **CASNOS** : La caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés
- **CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole
- **EPGS** : Etablissement Public à Gestion Spécifique
- **ERP** : Entreprise, ressources planning
- **GC** : Gestion des Connaissances
- **GED** : Gestion électronique des documents
- **Km** : Knowledge Management
- **MC** : Management de Connaissance
- **MTESS** : Ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale
- **PGI** : Progiciel de Gestion Intégrée
- **SNMG** : Salaire National Minimum Garanti"
- **TIC** : Technologie, D'information et de Communication
- **TNS** : Travailleur Non Salarié".
- **UR** : Unité, Réceptrice
- **Us** : Unité Source

Liste des figures

Figure N°01 : L'information à la connaissance.....	9
Figure N°02 : L'articulation sous forme d'une chaîne	9
Figure N°03 : La hiérarchie de la connaissance	14
Figure N°04 : L'axe de progrès.....	24
Figure N°05 : Les modes de conversion des connaissances d'après Nonaka et Takeuchi.....	38
Figure N° 06 : Les outils du Knowledge management	43
Figure N° 07 : Les objectifs de la gestion des connaissances	49
Figure N° 08 : Répartition de la Cotisation.....	62
Figure N° 09 : Organigramme de l'agence de wilaya CASNOS T-O.....	63
Figure 10 : Organigramme de la Direction Générale	70
Figure N° 11 : Organigramme de la direction de wilaya, catégorie 1	71
Figure N° 12 : L'organigramme de l'Agence de wilaya CASNOS Tizi- Ouzou	73

Liste des tableaux

Tableau N°13 : Type des connaissances et définitions	73
Tableau N°02 : Répartition de l'Effectif de l'agence CASNOS Tizi-Ouzou jusqu'au 30/07/2021 par catégorie socioprofessionnelle.....	74
Tableau N° 03 : Répartition de l'effectif par sous-direction de l'agence de Tizi-Ouzou	74
Tableau N° 04 : Répartition par tranche d'âge.....	74

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I :Cadrage théorique de Management des connaissances	
Introduction	5
Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance	6
Section 02 : Généralités et fondements de Management de Connaissance .	17
Conclusion	30
Chapitre II : Management De La connaissance	
Introduction	31
Section 01 : La démarche KM dans les administrations publiques	32
Section 02 : Missions et impacts de la démarche de gestion des connaissances (KM)	48
Conclusion	57
Chapitre III : Etude de cas de la CASNOS	
Introduction	58
Section 01 : Présentation de LA CASNOS	59
Section 02 : Analyse de la mise en œuvre du management de connaissance a la CASNOS	76
Conclusion	91
Conclusion générale	92

Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde en constante évolution, où les défis sociétaux et économiques se multiplient, les administrations publiques se retrouvent confrontées à des impératifs de performance et d'efficacité sans précédent. Dans ce contexte, la gestion et le partage des connaissances au sein de ces institutions revêtent une importance cruciale. Le management de la connaissance émerge ainsi comme un levier stratégique pour optimiser les ressources, favoriser l'innovation et renforcer la capacité d'adaptation des administrations publiques.

Ce mémoire s'attache à explorer le rôle essentiel que joue le management de la connaissance dans l'amélioration de la performance des administrations publiques. En effet, la capacité à capturer, organiser, partager et utiliser efficacement les connaissances internes constitue un élément déterminant pour relever les défis complexes auxquels sont confrontées ces institutions. À travers une analyse approfondie, ce travail se propose d'identifier les pratiques, les outils et les stratégies les plus pertinentes pour favoriser une gestion optimale des connaissances au sein des administrations publiques.

En outre, ce mémoire examine également les défis et les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du management de la connaissance dans le contexte spécifique des administrations publiques. Les questions liées à la culture organisationnelle, à la gouvernance des connaissances et à la protection des données seront notamment abordées afin de proposer des recommandations concrètes pour surmonter ces obstacles et favoriser l'adoption d'une approche proactive en matière de gestion des connaissances.

Enfin, ce travail s'inscrit dans une perspective prospective en explorant les tendances émergentes et les innovations technologiques susceptibles de transformer le paysage du management de la connaissance dans les administrations publiques. En mettant en lumière les opportunités et les défis associés à ces évolutions, ce mémoire vise à fournir des pistes de réflexion pour accompagner les administrations publiques dans leur quête continue d'excellence et de performance.

❖ Problématique de recherche

Comment le management de la connaissance peut-il être intégré de manière efficiente au sein de la CASNOS pour favoriser leur performance, et quelles sont les meilleures pratiques à adopter ainsi que les obstacles à surmonter pour y parvenir efficacement ?

❖ **Sous Questions**

- Comment la gestion de la connaissance peut-elle améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics ?
- Comment le knowledge management impact la compétitivité des administrations publiques ?
- Quel est impact du management de la connaissance sur l'innovation dans le secteur public ?

❖ **Objectif de recherche**

L'objectif principal de ce mémoire est d'analyser en profondeur le rôle et l'impact potentiel du management des connaissances dans l'amélioration de la performance de la CASNOS, en tant qu'administration publique algérienne confrontée à des défis d'efficacité et de performance. À travers une étude approfondie, il s'agira d'identifier les pratiques, outils et stratégies de gestion des connaissances les mieux adaptés au contexte spécifique de la CASNOS, tout en examinant les principaux défis et obstacles rencontrés dans leur mise en œuvre, notamment en termes de culture organisationnelle, de gouvernance des connaissances et de protection des données.

Ce travail vise également à proposer des recommandations concrètes pour surmonter ces obstacles et favoriser l'adoption d'une approche proactive en matière de gestion des connaissances à la CASNOS.

Enfin, ce mémoire s'inscrit dans une perspective prospective en analysant les tendances émergentes et les innovations technologiques susceptibles de transformer le paysage du management des connaissances dans le contexte des administrations publiques algériennes. En mettant en lumière les opportunités et les défis associés à ces évolutions, ce travail ambitionne de fournir des pistes de réflexion pour accompagner la CASNOS, et plus largement les administrations publiques algériennes, dans leur quête continue d'excellence et de performance.

❖ **Hypothèses de recherche**

Afin de répondre à notre problématique, les hypothèses suivantes seront examinées :

Hypothèse 1 : L'adoption d'une démarche structurée et intégrée de management des connaissances au sein de la CASNOS permettrait d'améliorer significativement son efficience opérationnelle, sa capacité d'adaptation et son agilité face aux défis.

Hypothèse 2 : Les principaux leviers du management des connaissances les plus pertinents pour la CASNOS sont la capitalisation de l'expertise, le partage des meilleures pratiques et l'innovation collaborative.

Introduction générale

Hypothèse 3 : L'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, telle que l'analyse des données, constituerait un accélérateur majeur pour optimiser le management des connaissances au sein de la CASNOS.

Hypothèse 4 : L'implication et la formation continue du personnel de la CASNOS sont des facteurs clés de succès pour favoriser l'appropriation et la pérennisation du management des connaissances au sein de l'administration.

Pour vérifier nos hypothèses et répondre à notre problématique, nous avons adopté la méthode hypothético-déductive, consistant à formuler des hypothèses et à en déduire des conséquences observables. Notre étude qualitative appuiera sur trois sources principales de données : des entretiens répétitifs avec les responsables de la CASNOS pour recueillir des informations qualitatives essentielles, L'exploitation de documents relatifs au MANAGEMENT au sein de la CASNOS pour obtenir des données chiffrées, et des observations directes pour appuyer les entretiens et fournir des preuves concrètes. . Cette approche méthodologique nous permettra d'obtenir une vue d'ensemble complet et détaillée de la situation, en combinant des données qualitatives et quantitatives pour répondre de manière approfondie à notre problématique.

❖ Plan de recherche

Ce mémoire s'articule autour d'une structure en trois chapitres. Le premier chapitre propose une introduction conceptuelle à la connaissance et aux fondements généraux du management des connaissances. Le deuxième chapitre se concentre sur l'étude de la démarche de management des connaissances dans le contexte spécifique des administrations publiques, en abordant ses missions et ses retombées potentielles. Enfin, le troisième chapitre se penche sur le cas concret de la CASNOS, l'administration publique algérienne au cœur de cette recherche. Il commence par une présentation de la CASNOS, avant d'analyser en détail la mise en œuvre du management des connaissances au sein de cette institution. Cette étude de cas vise à identifier les pratiques, défis et opportunités liés à l'adoption du management des connaissances dans le contexte d'une administration publique algérienne. Dans l'ensemble, ce travail ambitionne de fournir des recommandations concrètes pour permettre à la CASNOS, et plus largement aux administrations publiques algériennes, de tirer pleinement parti du management des connaissances comme levier stratégique de performance et d'adaptation face aux enjeux actuels.

Chapitre I

L'étude de

Management des

connaissances

Introduction

Aujourd'hui, les médias et les fournisseurs de solutions technologiques évoquent un avenir prometteur lié aux données. Cette vision simplificatrice amène les entreprises à surinvestir sur les solutions d'acquisition et de stockage de données, qui représentent un coût, et à sous-estimer les efforts à consacrer au dispositif humain permettant de donner du sens aux données, pour qu'elles deviennent des informations, puis des connaissances et compétences facilitant une prise de décision ou une action sur une activité dans un processus.

Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance**1.1. Histoire et évolution du management des connaissances**

La Gestion des connaissances a commencé à faire parler d'elle dès les années 1990 d'une nouvelle façon

Il existe déjà dans les sociétés primitives :

1.1.1. Dans ces sociétés sans écriture

Gouvernées par la tradition, se sont les anciens qui détiennent le savoir et se sont vers eux que l'on se tourne en cas de problèmes imprévu. La transmission ne peut passer que par voies de tradition orale et par mémorisation dans des cerveaux humains, lorsqu'un un vieillard disparaît, c'est comme une bibliothèque qui brûle a-t-on pu dire.

1.1.2. Dans les sociétés antiques

Avec l'événement des cités –Etats et l'invention de L'écriture, la capacité de stockage de savoir augmente considérablement grâce à la mémoire écrite, la mémoire collective de la société mise en œuvre par une caste, celle des scribes, des lettres et des prêtres, qui en détiens le monopole à la suite d'un long apprentissage de l'écriture et de la lecture.

1.1.3. La révolution technique du moyen Age

Pour que les choses commencent changer vraiment, il faut attendre le début de 2ème millénaire de notre ère avec la première révolution technique qui va se dérouler en Europe Occidentale, du 11ème au 14ème siècle. Suite à l'évènement du progrès technique et organisationnels, fait naître de remarquable qualités d'innovateurs et développeurs qui partagent largement les nouvelles connaissances, qui se soit dans le domaine de l'énergie ,de la construction, de la métallurgie, des techniques de fermentation et de conservation, de l'agriculture et de l'élevage .¹

1.1.4. Tournant confirmé par la révolution industrielle

L'information circule vite en Europe et les 18ème siècle. Donc il y avait un échange de connaissances nouvelles et on les critiques par les mettre à l'épreuve de l'expérimentale dans les premiers laboratoires de physique et chimie. A nos jours, le défi que nous sommes exposés, est la prolifération des connaissances nouvelles et non pas leurs échanges et validation. Organiser l'extraction des connaissances actionnables celle que nous utilisons vraiment au sein d'un répertoire immense est proliférant ²de savoir

¹ Gérard, F.-M. (2003). L'évolution du concept de compétence en éducation 29(1), 9-31., 2003)

² (Gérard, F. M. (2003). L'évolution du concept de compétence en éducation : un aller-retour entre recherche et pratique. Revue des sciences de l'éducation, 29(1), 9-31., 2003

Donc d'après ces quatre étapes d'évolutions, nous pouvons avancer que le problème de classement des sciences ne date pas d'aujourd'hui. Il était posé au 4ème avant Jésus-Christ par le philosophe grec ARISTOT lorsque celui-ci rédigeait son grande théologiens médiévaux, en particulier Thomas d'Aquin, le quel mettait la théologie eu sommet de sa classification des sciences

Alors, le management des connaissances : mythe ou réalité ? Nous pensons qu'il s'agit d'une réalité qui ne date pas d'aujourd'hui.

Or, c'est à ce dernier stade que peut apparaitre le mythe. La croyance que cette sélection sera facile et même quasi-automatique par le recours à une immense banque de données informatiques et à un logiciel de recherche qui déchargerait en quelque sorte les décideurs humain de leur mission. Il n'y aura qu'à faire tourner la bécane pour obtenir magiquement le modèle actionnable qui permettra de trouver la bonne réponse au problème. Tout cela en s'équipant, moyennant finance bien entendu, des ordinateurs, des logiciels et systèmes-experts dernies cri.

La sélection des savoirs actionnables est un problème de nature épistémologique avant d'être de facteurs instrumentaire. Cela passe par la construction d'un modèle systémique quine se trouve jamais au bout d'un raisonnement déductif, mais renvois à une démarche inductive, analogique ou l'imagination créatrice des concepteurs joue un grande rôle. Une fois définies les grandes lignes d'un tel modèle, les outils informatiques peuvent venir en complément utile.

1.2. Le passage d'une donnée à une compétence

Il y a plusieurs définitions de l'information et de connaissance, nous présentons les définitions des différents concepts sur lesquelles cette recherche s'est appuyée en commençant par les données, les informations, les connaissances et la Compétence.

1.2.1. Donnée

Une donnée est un élément de base qui peut être utilisé pour représenter une intonation dans les bases de données, à savoir une mesure ou une caractéristique. Une donnée n'a aucune signification, elle n'a pas de sens en .Elle-même, Elles ont peu de valeur en elles-mêmes, elles ont néanmoins à leur crédit d'être faciles à manipuler et à stocker.

1.2.2. Information

L'information est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui ait du sens. Autrement dit, l'information est un ensemble de

données replacée dans un contexte, et porteuses d'un sens particulier. En effet, selon Drucker & Al (1999), l'information est un bien capable de produire la connaissance.

1.2.3. Connaissance

Selon Bounfour la ressource *Connaissance* fait partie d'une chaîne de transformation ou encore d'un processus comportant un certain nombre d'étapes, Les données (data) constituent la matière brute de la chaîne. L'information est une donnée dont la forme et le contenu sont utiles pour une tâche particulière. Les connaissances permettent l'exécution des tâches, la prise de décision et la résolution des problèmes.

Les cas, les règles, les modèles sont trois types de connaissances. Elles s'acquièrent par accumulation d'informations qui s'organisent progressivement par rubriques dans l'ensemble des moyens de stockage : ouvrage, bases de données, supports magnétiques.

Il existe dans la littérature du management des connaissances, une multitude de ³ définitions de la connaissance qui dans la plupart des cas la définissent comme une capacité personnelle à agir. Néanmoins, l'une des définitions qui semblent les plus complètes peut être celle de Davenport & Prusak, , qui soutiennent que la connaissance est un mélange d'expertise, de valeurs, d'information contextuelle et de perspicacité experte articulées qui offrent un cadre pour évaluer et incorporer de nouvelles expériences. Elle provient et est utilisée non seulement dans les documents ou les dépôts, mais également dans les routines, les processus, les pratiques et normes organisationnelles.

1.2.4. Compétence

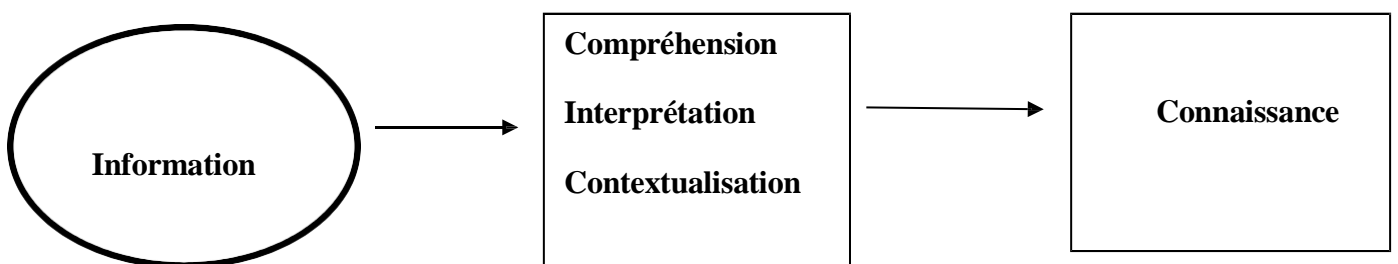
La compétence est une connaissance structurée pouvant être directement exploitée par les utilisateurs afin d'accomplir une certaine tâche ou action. Elle peut être considérée comme une combinaison de connaissances hétérogènes - savoirs, savoir-faire et savoir-être . La compétence repose sur différentes caractéristiques, elle s'exprime à travers des actions finalisées, elle est contextualisée, elle est un * savoir reconnu* dans le sens où un individu ne se déclare pas lui-même compétent, elle nécessite une appréciation sociale (reconnaissance, légitimité). Et enfin, elle s'inscrit dans un processus d'apprentissage.

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

³ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.
(Daunais, 1984, pp. 247-251).

Il Existe une articulation entre les quatre (04) notions « donnée, information, connaissance et compétence ». La donnée représente ce que l'on a collecté. Elle constitue la matière première détectée par nos organes de perception en consommant une énergie faible. Ensuite, avec la juxtaposition de données de différentes natures, on aura une information stockée dans l'ensemble de moyens de stockage : ouvrages, base de données etc. L'individu va, par la suite, s'appropriier cette information, l'enrichir par son écoute, l'interpréter, ou encore la transformer et lui donner de la valeur pour devenir une connaissance comme le montre le schéma suivant :

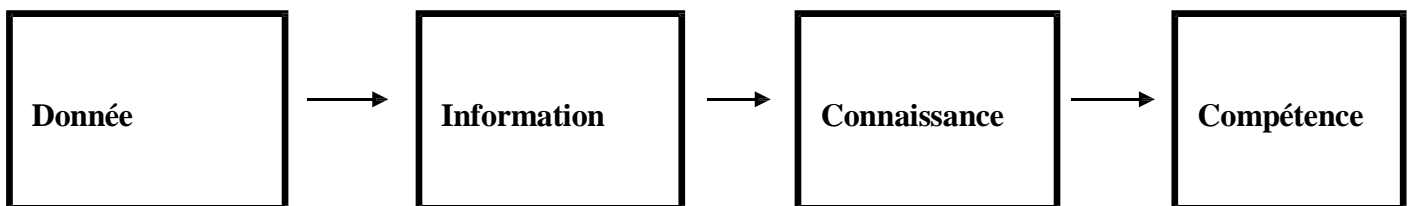
Figure N 01 : De l'information a la connaissance



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

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

Figure N° 02 : L'articulation sous forme d'une chaîne



Source : Etablie par nous même d'après plusieurs lectures Pour avoir une compétence il faut passer d'une donnée puis information pour obtenir des connaissances.

4

1.4. Les types de la connaissance

⁴Guechtouli, W. (2007).Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille II, p. 22.

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

1.4.1. Connaissances tacites

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

Elle se caractérise par l'expression de Polanyi : « nous savons toujours plus que nous pouvons dire »⁵ Elle est aussi acquise par l'expérience, elle est non verbalisable, intuitive et non articulable. Il explique aussi la connaissance tacite comme étant cachée, intangible, subjective et spontanée, il la définit comme une connaissance qui est enracinée au niveau subconscient et donc, difficile à expliquer aux autres.

Selon Ikujiro et Nonaka, la connaissance tacite est composée de deux dimensions à savoir la dimension cognitive et la dimension technique.

- a) La dimension cognitive concerne les connaissances permettent de mettre en action des objets. Il s'agit des croyances, des paradigmes, des valeurs, des schémas et des modèles mentaux et des points de vue.
- b) La dimension technique concerne le savoir-faire, les métiers (les pratiques) et les qualifications qui s'appliquent à un contexte spécifique. Donc nous pouvons constater que la connaissance tacite peut être définie comme étant un ensemble de savoir-faire acquis durant la trajectoire d'un individu.

1.4.2. Connaissances explicites

Si la connaissance tacite est difficile à articuler et difficile à transférer, la connaissance explicite est juste le contraire. La connaissance explicite c'est ce que nous assimilons à travers l'éducation formelle. 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 transmise 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 Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances 10 méthodes systématiques, telles que les règles et procédures.

⁵ Dominique, 2004, p. 124).

Il existe deux types de connaissances explicites :

- a- **La connaissance explicite individuelle** concerne les connaissances et compétences qui peuvent être facilement enseignées ou écrites, alors que
- b- **la connaissance explicite collective** concerne davantage les procédures opérationnelles standards, la documentation, les systèmes d'information, et les règles.

En bref, 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.

Emmagasinées dans les archives, les armoires et les têtes des personnes, les connaissances de l'entreprise sont constituées d'éléments tangibles (les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes, les documents d'analyse et de synthèse) et d'éléments immatériels (les habilités, les tours de main, les secrets de métiers, les routines, les connaissances de l'historique et des contextes décisionnels, les connaissances de l'environnement). Elles sont représentatives de l'expérience et de la culture de l'entreprise.

Diffuses, hétérogènes, incomplètes ou redondantes, elles sont fortement marquées par les circonstances de leur création. Lorsqu'elles sont formalisées, elles n'expriment pas toujours le « non-dit » de ceux qui les ont mises en forme et qui pourtant est nécessaire à leur interprétation. De plus, nous constatons que les connaissances collectives d'une entreprise, celles qui constituent une de ses ressources essentielles, sont le plus souvent transmises oralement et de manière implicite.

En l'absence de ceux qui les ont formalisées, ces connaissances sont difficiles à repérer et à exploiter, dans d'autres situations et à d'autres fins que celles dans lesquelles elles ont été créées. Ainsi, nous pouvons dire que l'exploitation et la valorisation des connaissances de l'entreprise dépendent fortement des savoir-faire de ses employés et de la continuité de leur présence dans l'entreprise. Au-delà des savoirs tangibles formalisés et archivés, les connaissances de l'entreprise représentent une source immatérielle extrêmement volatile.

Dans les entreprises, nous vivons avec l'assurance de posséder les savoirs, ou tout du moins de pouvoir les maîtriser au travers d'une gestion documentaire de plus en plus performante Chapitre I l'étude de la gestion des connaissances 11 et intelligente. Nous ne percevons l'importance des savoir-faire que depuis peu. Sous l'influence de la pression économique, qui se traduit par la compression d'effectifs, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée, on se rend compte que les savoirs, tout aussi

détaillés dans les procédures et les documents, ne sont pas suffisants : des tâches que nous savions exécuter dans des conditions précises de sûreté, de qualité, de rentabilité, ne sont pas⁶ directement exécutables, dans les mêmes conditions, par des novices uniquement outillés par ces procédures et ces documents.

Dès à présent, l'ingénierie des connaissances qui est une approche qui permet de recueillir et de structurer un raisonnement et les technologies de l'intelligence artificielle, de l'information et de la communication, fournissent les instruments permettant d'aller plus loin en formalisant davantage de savoir-faire, en favorisant une plus grande distribution des savoirs ainsi consolidés, en suscitant des échanges non structurés d'informations numériques (Texte, voix, image) et en rendant possible le partage de connaissances tacites au travers de travaux collaboratifs ne nécessitant plus d'unité de lieu. Cependant, les savoir-faire sont difficiles à localiser et ne sont pas toujours formalisables. L'apprentissage, bien qu'il soit considérablement accéléré par l'accès aux savoirs et par les possibilités nouvelles d'échange et de partage des connaissances, reste nécessaire.

Ce regard porté sur les connaissances de l'entreprise met en lumière l'importance des connaissances tacites. Il montre l'intérêt de favoriser d'une part, l'échange et le partage de ces connaissances et d'autre part, la transformation de ces connaissances en connaissances explicites et d'élargir ainsi le champ des connaissances susceptibles d'être géré par des règles de propriété industrielle.

Il suscite trois observations : la première concerne la notion de compétence, la deuxième porte sur la dimension privée des connaissances individuelles, et la dernière porte d'une réflexion sur la formation des connaissances tacites, et amène à penser que la connaissance n'est pas objectivable.

1.4.3. La connaissance individuelle

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

1.4.4. La connaissance collective

⁶ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Oxford University Press, p. 57.

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

Il y a la connaissance collective tacite et explicite :

A. La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise.

B. La connaissance collective explicite est le résultat d'une production interne à l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de groupe et elle est articulée sous formes des plans, des formules ou des spécifications techniques d'un produit.

Type des connaissances	Définitions
<p>Tacite :</p> <p>Tacite cognitif :</p> <p>Tacite technique :</p>	<p>La connaissance est enracinée dans les actions, l'expérience, et la participation dans un contexte spécifique.</p> <p>Modèles mentale.</p> <p>Savoir-faire appliqué au travail spécifique.</p>
Explicite :	Connaissance articulée et généralisée.
Individuelle	Crée par (et inhérent à) l'individu.
Sociale (organisationnelle)	Crée par et inhérent aux actions collectives d'un groupe

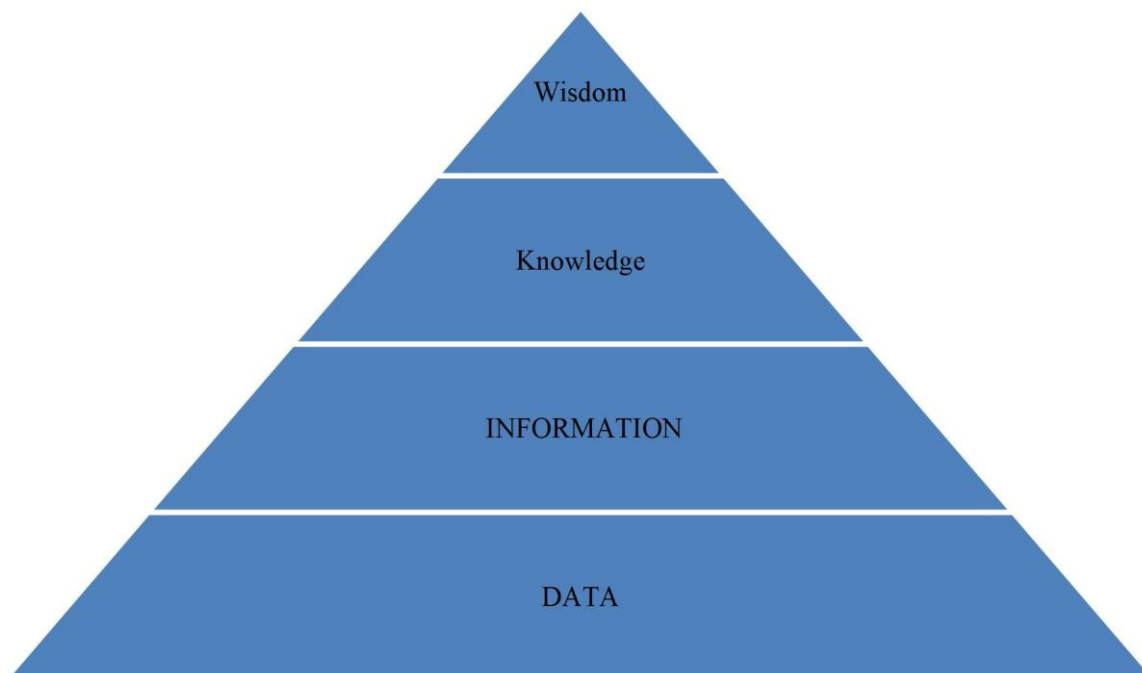
Déclarative	Savoir quoi
Procédurale	Savoir-faire
Causale	Savoir pourquoi
Conditionnelle	Savoir quand
Relationnelle	Savoir avec
Pragmatique	Connaissance utile pour une organisation.

Sources : Etabli par nos soins à travers les différentes lectures

1.5. La hiérarchie de la connaissance

Dans la littérature du management des connaissances, certains auteurs sont raccordés sur la hiérarchie de la connaissance (ou la pyramide de la connaissance) qui est présentée dans la figure N° 3.

Figure n° 03 : La hiérarchie (la pyramide) de la connaissance



Source : Etabli par nos soins

En effet, la donnée, l'information, la connaissance et la sagesse sont des concepts différents qui forment la hiérarchie de la connaissance.

L'information est une donnée traitée de manière significative. La connaissance est une information traitée de manière significative. La sagesse est une connaissance traitée de manière significative.

1.6 Les caractéristiques et les sources de la connaissance

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

1.6.1. Les caractéristiques de la connaissance

La connaissance est caractérisée par :

- a. L'intangibilité** : le niveau approprié de description des actifs des connaissances est toujours en discussion.
- b. La mesurabilité** : il est difficile d'estimer la valeur de la connaissance et l'impact d'un investissement dans la connaissance.
- c. La puissance extraordinaire** : la connaissance est créée dynamiquement (par des changements aux structures cognitives), elle est intrinsèquement liée aux personnes et elle est préalable à l'action humaine, quand-t-elle est employée, elle n'est pas consommée (ne se détruit pas à l'usage). Ses consommateurs peuvent l'ajouter, de ce fait augmentant sa valeur⁷

1.6.2. Les sources de connaissance

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

- **Sources Documentées** : comme les périodiques, les bases de données, les rapports de recherche et les informations disponibles dans le web ;
- **Sources non documentées** : comme l'expérience humaine qui réside dans l'esprit humain. exp : faits vécus, leçons tirées...

⁷Edvinsson L., 1999 Éditionsd'Organisation, p. 45.

De ce précède, nous pouvons avancer que la connaissance exprime la capacité d'un individu à apprendre, et à acquérir et à incarner dans son propre travail ou l'institution, en utilisant les moyens disponibles pour découvrir cette connaissance, et l'attirer pour la stocker puis l'appliquer.

Section 02 : Généralités et fondements de Management de Connaissance

Le Management des connaissances est un domaine distinct depuis 1991, et cela comprend des cours et des cours disposées dans les domaines de l'administration des affaires, des systèmes d'information, de l'administration publique, de la gestion des bibliothèques et des sciences de l'information. Récemment, d'autres domaines ont commencé à contribuer. À la recherche sur la gestion des connaissances .Il s'agit notamment de divers médias, de l'information, de la santé publique et des politiques publiques

De nombreuses grandes entreprises, l'institution publique et organisations à but non lucratif disposent de ressources dédiées aux efforts internes de gestion des connaissances, souvent dans le cadre de la stratégie commerciale de la gestion des technologies de l'information ou de la gestion des ressources humaines.

2.1. Définition du management des connaissances

Le management des connaissances (MC) ou Knowledge management (KM) est l'ensemble des techniques ,des outils et des ressources humaines utilisées pour collecter ,gérer, diffuser et investir les connaissances au sein d'une organisation .Le Management des connaissances est considérée comme la gestion des compétences que les individus possèdent en fonction des connaissances , et pas seulement de ce qui est documenté dans les documents de l'organisation .

Le MC est un ensemble de modes d'organisation et de techniques de gestion visant à favoriser l'identification, la collecte, la catégorisation, le stockage, la diffusion, l'enrichissement, le transfert et la création des connaissances dans l'entreprise. Cela se traduit par la mise en place d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes permettant de valoriser les connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles .

- **Quelques autres définitions du Management des connaissances**

Malgré une reconnaissance certaine dans les théories et en pratique, la gestion des connaissances ne dispose toujours pas de définition consensuelle pour la qualifier. Les différentes tentatives de définition correspondent généralement aux besoins et aux domaines de rattachement des auteurs qui s'y essaient. Nous allons présenter ci-dessous quelques définitions de management des connaissances qui nous paraissent pertinentes et qui rentrent parfaitement dans le cadre de notre travail.

Alavi et Leidner (2001) ont défini le management des connaissances comme « un processus spécifique systématique et organisationnel pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances tacites et explicites des employés afin que d'autres puissent les utiliser pour être plus efficace et productif dans leur travail ».

Pour Hamilton (1998) : « La gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation; la gestion des connaissances est liée à deux types d'activités les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'approprier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation, et les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir non codifié »

Le management des connaissances mobilise aussi bien des aspects relatifs aux pratiques des directions des systèmes d'information, que des directions des ressources humaines ou encore des pratiques d'organisations du travail. Plus précisément, une approche large du management des connaissances considère celui-ci comme « un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à identifier, collecter, organiser, stocker, diffuser et transférer des connaissances dans l'entreprise »¹. La gestion des savoirs organise ces processus en s'appuyant sur une infrastructure technologique mais également sur des dispositifs d'ordre organisationnels.

Une autre définition de la gestion des connaissances nous semble pertinente, est celle proposée récemment par **Goria. S** : « La gestion des connaissances est un ensemble de⁹ moyens et de méthodes destinés à mieux utiliser les savoirs et les connaissances potentiellement accessibles à une organisation dans l'objectif d'améliorer ses capacités de mémorisation, d'apprentissage, de collaboration et d'innovation à travers une meilleure gestion de ses actifs intellectuels et informationnels »

2.2. Pourquoi s'intéresser au MC ?

L'émergence du MC et l'adoption de ce nouveau mode de management sont devenues de plus en plus importantes et indispensables pour toute entreprise qui évolue et qui opère dans un marché global où la concurrence croît de jour en jour et où de nouveaux enjeux apparaissent pour l'entreprise. Souvent, les pertes de compétitivité, suite à un changement dans l'entreprise, auraient pu être évitées par une meilleure gestion prévisionnelle de ses savoir-faire, de son organisation et de ses compétences vitales.

⁸Alavi, M., &Leidner, D. E. (2001). Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), p. 107-136.

Selon Boughzala&Ermine , le savoir peut se partager aisément dans un groupe restreint, mais il a du mal à traverser les barrières constituées par des domaines d'expertise, des groupes de travail, des cultures d'entreprise et des langues étrangères. Faire l'inventaire des compétences existantes, constater les écarts entre l'état actuel du savoir-faire et son état désiré et nécessaire, anticiper sur ce qui serait perdu si un individu ou un groupe compétent venait à quitter l'entreprise peut se révéler un bon moyen pour justifier l'introduction d'un système de MC. Pour bien manager les connaissances, il faut associer experts en ressources humaines et experts en TIC (technologie d'information et de Communication)

2.3. Les éléments de la gestion des connaissances

Selon Boughzala , toute démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments fondamentaux, à savoir : la stratégie, la culture, la technologie, les processus et les mesures

- **La stratégie** : avant d'initier concrètement un projet ou une application en gestion des connaissances, l'organisation doit avoir une réflexion sur la meilleure manière d'exploiter la gestion des connaissances afin de remplir ses objectifs stratégiques
- **La culture d'entreprise** : la mise en place d'une culture encourageant le travail collaboratif et le partage des acquis conditionne la suite de la démarche. Plusieurs éléments doivent être adressés aux personnes qui seront impliquées dans la démarche, et le développement d'un système de reconnaissance et d'incitation au partage afin de promouvoir l'attitude de partage ;
- **Les technologies** : La technologie intervient dans la mesure où elle doit aider les collaborateurs à gérer et partager les connaissances tout au long du cycle de vie de ces connaissances, depuis le moment où ces connaissances sont capturées, jusqu'au moment où ces connaissances sont retirées du système parce que considérées comme obsolètes
- **Les contenus** : par contenus, nous désignons les connaissances elles-mêmes, sur lesquelles se centre la démarche de gestion des connaissances. Ces contenus peuvent faire référence à des informations externes, des documents internes relatifs aux projets, aux compétences d'une équipe, ou encore aux expertises de l'organisation
- **Les processus** : les processus relatifs au partage des connaissances doivent être identifiés, définis et mis en place. Par exemple, les processus de contribution ou comment les employés peuvent-ils soumettre leurs connaissances ?, le processus de validation ou comment la qualité des connaissances est-elle garantie ? - le processus de stockage ou

comment assurer la pérennité des connaissances enregistrées ? le processus de partage ou comment disséminer les connaissances nouvellement acquises et les rendre réutilisables ?

- **Les mesures** : concernent l'ensemble des instruments mis en œuvre afin d'évaluer les progrès réalisés dans le cadre de la démarche en gestion des connaissances

2.4. Dimensions du KM

Dans le domaine interne de l'entreprise, la gestion des connaissances est en fait de la capitalisation des connaissances. Cette capitalisation a pour but d'aider la diffusion et l'organisation de l'information au sein d'une entreprise au plus globalement d'une organisation.

Selon Crié, le MC est un sujet à controverse et complexe à aborder qui touche aussi bien les aspects organisationnels, humains, culturels que techniques. Même si les matières du MC sont assez développées, cette notion reste intimement liée aux technologies et oublie les aspects organisationnels, humains et culturels. Les «pivots» substantiels du MC doivent être recherchés dans la dynamique organisationnelle, les ressources humaines et culturelles, l'ingénierie des procédés et la technologie.¹⁰

Selon Nonaka et Takeuchi, le premier type de connaissances individualisé est qualifiée tacite fait référence au constat que nous savons plus que ce que nous pouvons dire «we can know more we can tell». Le regroupement de ces différentes connaissances tacites qui sont difficiles à formaliser et à structurer constitue le patrimoine cognitif de l'organisation. La diffusion de ces connaissances constitue un enjeu du MC grâce aux nouvelles technologies ainsi qu'aux méthodes traditionnelles telles que le compagnonnage ou encore l'apprentissage. Les connaissances explicites se juxtaposent aux tacites, elles sont de nature plus formalisable, ce que ne les rend pas pour autant plus structurées.

Donc, le MC intervient pour expliciter ces connaissances et les articuler de manière à faciliter leurs exploitations. La conceptualisation du MC à partir d'une vision technologique ignore complètement la dimension humaine du processus de création des connaissances et les mécanismes interprétatifs mobilisés en fonction du vécu de chaque être. Les mêmes informations et connaissances peuvent aboutir à différents comportements selon l'interprétation de chaque individu et en fonction du moment d'utilisation. Or, l'utilisation des technologies pour stocker les connaissances ne garantit nullement leur utilisation.

Selon Malhotra, la connaissance réside dans l'utilisateur et non dans la collection de données. Malgré qu'il n'existe actuellement en matière de MC aucune méthode qui a fait ses

¹⁰Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Oxford University Press, p. 8.

preuves, les attentes restent orientées vers la consolidation entre connaissances tacites et connaissances explicites ainsi que les règles d'utilisation du processus de création de la connaissance, donc les quatre dimensions du KM sont :

- **La dimension économique et stratégique** dont l'objet est l'environnement concurrentiel engendré par la mondialisation des marchés et la libéralisation de l'économie qui révèle le pouvoir des organisations en réseaux, font émerger la nécessité d'introduire des critères de développement durable et conduisent à accorder plus de valeur au capital immatériel.
- **La dimension organisationnelle** dont l'objet est l'entreprise : ses valeurs, sa structure, son mode de pilotage et de fonctionnement, ses critères économiques et financiers, ses compétences clés, ses processus à valeurs ajoutées, et les activités et processus de capitalisation des connaissances à promouvoir, organiser et développer.
- **La dimension socioculturelle** dont l'objet est le comportement des groupes et des personnes, acteurs de la capitalisation des connaissances au sein de l'entreprise : leurs besoins, leurs pouvoirs, leurs zones d'autonomie, leurs responsabilités, leurs compétences, leurs modes de rémunération, leur culture professionnelle, leur éthique et leurs valeurs, leurs aptitudes à établir des « relations de bonne intelligence ».
- **La dimension technologique** dont l'objet est l'ensemble des savoirs, des techniques, des méthodes et des outils qui apportent les supports nécessaires à la mise en œuvre des activités et au déroulement des processus de capitalisation des connaissances.

2.5. Les principes du management des connaissances

Davenport a identifié dix principes du management des connaissances qui peuvent être utilisées comme des recommandes dans l'implémentation du projet du management des Connaissances :¹¹

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

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

14. <https://doi.org/10.4018/irmj.2000010101>

Malhotra, Y. (2000). **Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation**. Information Resources Management Journal, 13(1), 5-

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

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

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

e. Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies : Le management des connaissances efficace exige la création des cartes de connaissance existante dans l'entreprise, et réaliser la relation entre les besoins des clients aux connaissances existantes. La cartographie de la connaissance organisationnelle est l'activité simple très appropriée pour rapporter un meilleur accès.

f. Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels :

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

g. les moyens du management des connaissances améliorent les processus du fonctionnement des connaissances : Dans n'importe quelle entreprise, la connaissance est créée par des processus génériques du management des connaissances, mais la connaissance est également produite, utilisée et intensivement partagée dans quelques procédés spécifiques de travail de la connaissance comme l'étude de marché et la conception des produits. Des améliorations doivent être apportées dans ces processus pour avoir un management des connaissances plus efficace dans l'entreprise.

h. L'accès à la connaissance est seulement le début : Les processus du management des connaissances ne signifient pas avoir à la connaissance. En plus de l'accès, le management des connaissances a besoin de l'attention et de l'engagement. Pour les consommateurs de la connaissance prêtent l'attention à la connaissance, ils doivent devenir les destinataires actifs en récapitulant et en faisant rapport à d'autres, par le jeu de rôle et les jeux basés sur l'utilisation des connaissances, et recevant la connaissance par l'interaction étroite avec les fournisseurs de la connaissance.

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

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

2.6. L'axe de progrès, les orientations opérationnelles et les approches possibles du Knowledge management

Les savoirs de l'entreprise ,connaissance explicite formalisée et disséminée, représente le champ de connaissance susceptible d'être géré par des règles de propriétés industrielle .Entant que telle ils constituent des éléments tangibles indépendantes des personnes, des objet négociable dans le cadre des transfert des connaissances .Ces savoirs de l'entreprise sont le fruit des processus de conversion des connaissances mis en lumière par IkujiroNonaka et Hirotaka et Takeuchi .Ils sont le résultat d'une suite d'opération qui partant de la dimension privée et non formalisée des connaissances individuelles , à la dimension collective des connaissances de l'entreprise. Sous peine d'être fossilisés et de perdre toute valeur d'usage, ces savoirs doivent être revitalisés en permanence .C'est ainsi que nous proposons un axe de progrès qui conduit à suggérer des orientations et à envisager les approches possibles du Knowledge management dans l'entreprise.

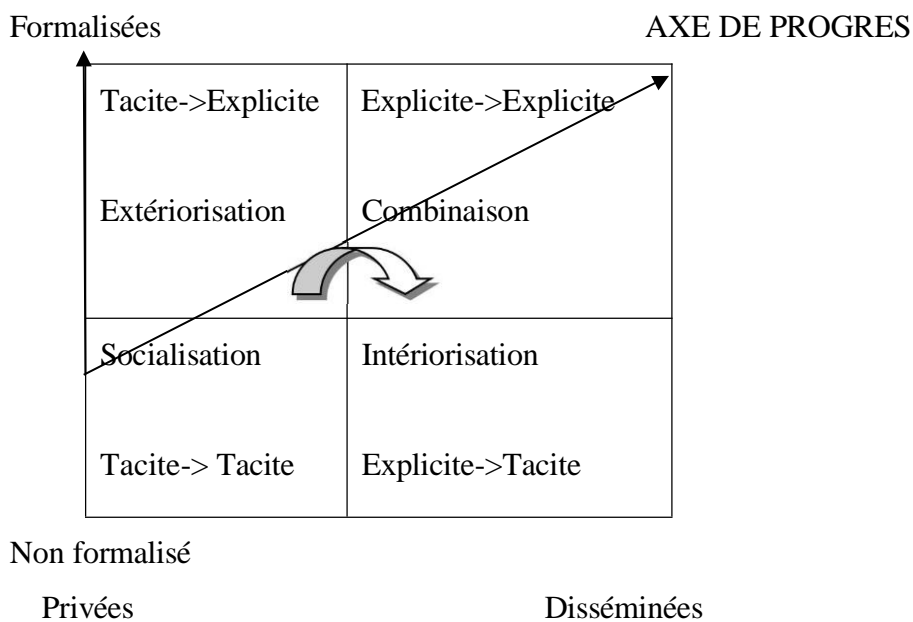
2.6.1. L'axe de progrès

C'est le processus global décrit sur la figure N°4 qu'il s'agit de renforcer, selon un axe de progrès on favorisant la production de connaissance individuelles et leur passage de leur état << non formalisé et privé >> à un état << formalisé et disséminé >>, selon la spirale de conversion de Nonaka et Takeuchi. L'axe de progrès indique une direction qui vise à accroître les connaissances structurées, gage de pérennité à long terme.

De plus, il place la problématique de capitalisation des connaissances dans une perspective dynamique qui met en synergie les échanges de connaissances non structurée qui s'opèrent dans les processus de socialisation, et lacés aux connaissances structurées qui se construisent dans les processus de combinaison.

C'est cette synergie qui est le facteur de création de la valeur ajoutée par les connaissances aux processus finalisés de l'entreprise.

Figure n° 04 : L'axe de progrès (d'après GRU 98)



Source : Boughzala&Ermine, 2004,pp. 48

2.6.2. Les orientations opérationnelles

Du point de vue opérationnel, l'axe de progrès que nous venons dénoncer suppose d'articuler les efforts du Knowledge management selon les quatre grandes orientations suivantes :¹²

¹²Davenport, T. H., &Prusak, L. (1996).Harvard Business School Press, p. 5.

2.6.2.1. Mettre en place les conditions favorisant les processus de production, de formalisation et de discrimination des savoirs faire

Il s'agit de mettre en lumière l'importance de la création active de connaissance dans une Organisation :

- Il faut encourager un apprentissage organisationnel systématique ; c'est-à-dire; favoriser les processus organisationnel permettant d'amplifier les connaissances individuelles et de les cristalliser au niveau collectif au travers du dialogue, des discussions, du partage d'expérience, de l'observation.
- Il faut favoriser les interactions et le travail en réseau.
- Il faut repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser.

2.6.2.2. Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés

Au-delà des savoirs activés au quotidien par l'usage qui en est fait, il ne faut pas négliger les connaissances enfouies, il faut encourager le retour d'expérience, il faut organiser la mémoire d'administration.

2.6.2.3. Renforcer les moyens de gestions des savoirs

Il s'agit de renforcer tout ce qui peut améliorer les moyens de gestion de savoirs (logiciel d'aide à la décision, logiciel de gestion de compétences, système de gestion des meilleures pratiques) et permettre de formaliser des pans de savoir-faire (Ingénierie des connaissances et méthode et techniques associées)

2.6.2.4. Exploiter les potentiels des technologies de l'information et de communication

Il s'agit de développer les échanges de savoir-faire, de créer des communautés de pratique en utilisant les potentiels apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication,(Intranet, Groupware...),et d'inventer de nouvelles formes de compagnonnage au travers des réseaux électroniques (vidéos ,conférences par exemple).

2.6.3. Les approches complémentaires et convergentes du Knowledge management

Il faut insister sur le fait que la capitalisation des connaissances est une problématique, omniprésente, dans les activités de chacun, qui devrait notamment imprégner de plus en plus la fonction de management .Cela peut se traduire sous trois formes :

- Au plan stratégique et décisionnel, la problématique peut être traitée et devenir l'objet d'une fonction spécifique de l'entreprise ou de l'une de ses entités. On parlera alors d'une fonction de management du capital intellectuel ou d'une fonction de gestion des connaissances de l'entreprise : c'est une approche top down préconisée par certains auteurs. Cette approche est en œuvre dans quelques entreprises ou la fonction de directeur du capital intellectuel ou de directeur de la gestion des connaissances a été créée. Au plan des niveaux hiérarchiques intermédiaires, la problématique est prise en compte par l'encadrement qui met en relation les orientations stratégiques de la direction générale avec l'expérience pratique du terrain et favorise, les processus de l'innovation et de capitalisation de connaissance.
- Au plan opérationnel, la problématique peut se réduire à un objectif spécifique qui vient se greffer aux objectifs directement opérationnels de projet de réalisation industrielle.

2.7. Les finalités du Knowledge management

La finalité patrimoniale, plutôt statique, pose le problème de la préservation des connaissances explicites (comment les acquérir, les modéliser, les formaliser et les conserver ?) de leur réutilisation (comment les accéder et les diffuser ?) et de leur actualisation (comment les évaluer et les mettre à jour ?).

La finalité d'innovation durable, plus dynamique, pose le problème de l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire de la création active de connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation (Comment promouvoir et mettre en place des activités et des processus qui amplifient des connaissances individuelles et les cristallisent au niveau collectif au travers des interactions, du travail en réseau du partage d'expérience ?

Cela nous a conduits à définir le Knowledge management comme étant un management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement intriquées : une finalité patrimoniale et une finalité d'innovation durable, finalités sous-tendues par leur dimension économique et stratégique, organisationnelle, socioculturelle et technologique.

Ainsi, l'expression Knowledge management couvre toutes les actions managériales visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble. Il faut :

- Aligner le Knowledge management sur les orientations stratégiques de l'organisation.

- Mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver.
- Organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maîtrises de connaissances.
- Susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances.
- Elaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et coordinations des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions.¹³

Le KM est une approche et une vision de management centrée sur le rôle des hommes dans la gestion des connaissances, l'objectif ultime d'une approche KM est de développer la capacité à travailler ensemble pour mobiliser les compétences et développer l'intelligence collective.

2.8. Les approches de management des connaissances

Différentes approches de gestion des connaissances ont été identifiées dans la littérature. Vu l'interdisciplinarité du domaine : ingénierie des connaissances, science de la gestion, etc. certains auteurs abordent la problématique de la gestion des connaissances se focalisant sur un aspect plutôt qu'un autre : technologique, organisationnel, etc. Nous présentons essentiellement ci-dessous les deux approches de la gestion des connaissances, managériale et technologique.

2.8.1. L'approche technologique

C'est dans le domaine de l'Ingénierie des Connaissances, que l'approche technologique est le plus souvent utilisée. La gestion des connaissances, dans cette approche, se définit comme « le processus de capture et d'enregistrement de l'expertise collective d'une entreprise quel que soit l'endroit où cette dernière réside (les bases de données internes ou externes, les documents de toute nature et format ainsi que dans la "tête des individus" puis de sa redistribution là où elle est susceptible de produire des profits » .

Pour cet auteur, les méthodes et outils de la gestion des connaissances doivent être développés à connaissances. Il propose alors des outils de gestion des documents pour le stockage de connaissances, des outils de moteur de recherche traditionnelle pour le partage de

¹³(Boughzala&Ermine, 2004, p. 44)

connaissances, et des outils de Text-mining, web mining, et data mining pour l'extraction de connaissances.

2.8.2. L'approche managériale

Dans l'approche managériale, la gestion des connaissances vise « à permettre aux membres de l'organisation d'être informés de façon pertinente, à s'approprier des connaissances, à les échanger en interagissant avec un collectif jusqu'à faire émerger des solutions innovantes et créatrices de valeur qui viendront compléter les connaissances de l'entreprise et entraîner leur évolution. ». En effet, l'approche managériale suggère de placer les échanges, la transmission de connaissances et les comportements coopératifs des membres de l'organisation au cœur des processus de gestion des connaissances.

Dans cette approche, « la démarche du gestionnaire sur les besoins précis de l'organisation peut conduire à proposer des solutions organisationnelles favorables à une meilleure gestion des connaissances sans pour autant présenter un volet technologique important. [...] Le but d'une approche managériale de gestion des connaissances est d'axer la démarche sur une série d'objectifs encadrant des aspects techniques et auxquels il est alors possible d'associer des gains d'efficacité et d'accroissement de valeur »

2.9. Fondements Du Management de Connaissance

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

- **Les rôles et les responsabilités** : le partage des savoirs n'est possible que si chacun est sûr de son rôle à tenir dans l'entreprise, sinon la rétention d'information est la seule manière d'avoir du pouvoir
- **L'incitation et la reconnaissance** : il faut faire passer le message en partageant à la fois : donner mais aussi recevoir. Ainsi en partageant son savoir, on profite des compétences des autres ;
- **Le temps et l'espace pour la collaboration** : l'entreprise et la direction ont un rôle à jouer en allouant des espaces et du temps pour le partage des savoirs. L'objectif de ces bases est d'aboutir à trois dynamiques consécutives :
- **Le partage** : ce premier pas permet aux employés de l'entreprise de partager leurs connaissances ainsi que de se rendre compte des savoirs présents dans l'entreprise, ils peuvent les utiliser pour mener à bien leur travail ;
- **La collaboration**: on ne partage pas que les connaissances mais également les processus de travail ;

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

Concevoir la connaissance comme un nouveau capital pour l'entreprise impose de repenser les manières de gérer. Mais avant de penser à la manière d'appréhender cette nouvelle ressource, il importe de savoir ce qu'elle est. Déterminer la nature de la connaissance pour mieux élaborer les moyens de sa gestion est un préalable nécessaire pour un ré-outillage conceptuel et pratique adéquat.¹⁴

¹⁴Prax, J.-Y. (2003).Dunod, p. 23-24.

Conclusion

Les connaissances et les compétences constituent l'essentiel du capital immatériels d'une administration et contribuent à sa compétitivité pour la maintenir et la renforcer, l'administration publique se doit donc munir une politique du management des connaissances dont les modalités sont variées.

Le Knowledge management est un processus vise à exploiter les connaissances et les compétences en créant une culture de l'apprentissage au sein même de l'entreprise. Ce processus s'appuie sur l'accumulation des connaissances et au partage systématique de ses connaissances pour faire progresser toute l'organisation.

Chapitre II

Management de la

connaissance au niveau des

administrations publiques

Introduction

Étant donné que le management des connaissances englobe la coordination des activités et des procédures visant à générer, acquérir, stocker, partager, exploiter et évaluer les connaissances, il est impératif pour une entreprise de gérer ces connaissances de manière pérenne et efficiente. La création de connaissances au sein d'une entreprise découle de l'interaction entre la connaissance tacite et explicite, formant ainsi une spirale de connaissances qui peut s'étendre du niveau individuel au niveau collectif, organisationnel et inter-organisationnel. De plus, l'entreprise acquiert des connaissances grâce à l'apprentissage organisationnel, un processus collectif impliquant l'acquisition collective de connaissances. Les connaissances nouvellement créées sont généralement stockées dans la mémoire organisationnelle, représentée par les routines organisationnelles.

Il est donc crucial pour toute organisation ou administration publique de soutenir les processus de management des connaissances en introduisant et en cultivant les facteurs personnels et organisationnels qui stimulent ces processus. Ce second chapitre se concentrera sur le management de la connaissance, avec une première section dédiée à la démarche KM et ses fonctions, suivie d'une analyse des missions et des retombées de cette démarche dans la deuxième section.

Section 1 : Démarche KM au niveau des administrations publiques

Au sein d'une organisation, la génération de nouvelles connaissances joue un rôle crucial. Elle permet non seulement l'innovation mais également l'acquisition d'un avantage compétitif durable. De plus, elle peut engendrer l'émergence de domaines de connaissances entièrement nouveaux, conduisant à la création de produits totalement novateurs et entraînant des changements majeurs dans les modèles économiques existants.

1. Généralité sur les administrations publiques**1.1 Histoire et profil actuel de l'administration**

Parler de l'administration, de son rôle, de son action et de ses relations avec le public et le privé, cela revient à expliquer tout l'intérêt de la décision publique et de la capacité de l'administration à gérer avec célérité et efficacité les problèmes scientifique, techniques et sociaux.

La conception que l'on peut avoir de l'administration n'est pas absolue, elle est le produit de tout un univers dans lequel elle baigne, des valeurs et des idéologies qui en constituent le fonds, dont elle est en quelque sorte la traduction institutionnelle.

L'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. Les réformes économiques et politiques initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie de marché.

Les transformations intervenues ces dernières années qui sont induites par l'effet conjugué des transformations économiques, des revendications politiques et des attentes sociales vont fissurer cette conception de l'état et par ricochet l'édifice administratif et de gouvernance

1.2. Évolution de l'administration publique algérienne

Au regard des changements actuels, l'administration ne peut plus être ce qu'elle était par le passé. Elle est appelée à réfléchir son rôle dans la société

Le service public a été organisé en monopole public sous la forme d'une gestion directe par l'administration eux en monopole réglementé sous forme d'établissement public.

• Les évolutions internes de la société et les mutations externes de l'environnement :

L'État comme manifestation formelle d'un ordre à interne et externe subit de différentes façons les évolutions et les mutations qui s'opèrent à ces deux niveaux. de plus l'État comme facteur de modernité ne peut rester figer alors que tout change .au niveau

interne, les évolutions ont été d'ordre institutionnel, politique, économique, et social ; au niveau externe les mutations intervenus ont transformé les rapports entre les états.

En interne ; la société algérienne, a connu une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les indicateurs montrent :

- l'émergence d'une société civile dynamique, plurielle mais souvent insuffisamment organisé
- une ouverture institutionnelle sur les acteurs politiques précédemment exclus du champ politique ;
- une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail,
- des relations sociales, et des transactions commerciales ;
- une transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'État et de l'administration ;
- l'apparition de nouveaux besoins sociopolitiques ;

1.3 Définition de l'administration Public algérienne

On entend par administration publique : « l'appareil de gestion des affaires publiques ». L'administration publique est l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Toute instance gouvernementale est une administration publique. il s'agit généralement d'un gouvernement, d'un état, d'institutions ou d'établissements publics qui instaurent des politiques publiques, offre des services non marchands ou vend des biens et services marchands à titre accessoires.

Au sens fonctionnel ou matériel, l'administration publique a pour but la réalisation des besoins d'intérêt général et cela d'une manière désintéressé.

Au sens organique, l'on désigne l'ensemble des organes et du personnel qui ont pour fonction la conduite et l'exécution des tâches publiques.¹⁵

L'administration publique est donc l'ensemble des structures, du personnel et des moyens que l'état met au service de la population en vue de la fourniture de certaines prestations nécessaires.

¹⁵ **Boudia, M. (2010).** *L'État et les mutations de la société algérienne : enjeux et perspectives.* Éditions L'Harmattan, p. 45-46.

Mais dans son sens plus large, l'administration se rapporte aussi bien à l'administration publique qu'à celle privée et désigne l'activité qui consiste à administrer, c'est-à-dire à gérer une affaire et l'organe qui exerce cette activité.

L'administration publique se subdivise en Administration centrale et en Administration locale.

En ce qui concerne l'Administration centrale, il s'agit de l'Administration des ministères et des services extérieurs répartis sur le territoire national et qui sont liés aux services centraux par une subordination hiérarchique. Ces services extérieurs n'ont à ce titre ni autonomie, ni personnalité juridique différente de celle de l'État³.

Par Administration locale, Mpinga Kasenda⁴ entend des personnes qui dépendent des personnes publiques territoriales autres que l'État, c'est-à-dire, villes, secteurs, chefferies, centres. C'est le cas des provinces et des territoires ou des circonscriptions administratives dont la compétence matérielle se limite à une portion seulement du territoire national.

1.4. La performance dans le secteur public

Le concept de performance appliqué à la sphère publique n'est qu'en a lui pas aisé à cerner avec précision ni à légitimer, de nombreux travaux s'attachent à l'approcher, en s'efforçant de définir avant tout les cadres et registres de référence, ainsi que les critères susceptibles d'être les plus appropriés.

En particulier, les premières ambiguïtés à lever concernent l'articulation entre le niveau global (la société tout entière) et le niveau organisationnel (l'acteur public considéré) de la performance visée. Ce besoin de clarification, souligné depuis plusieurs années par nombre de spécialistes conduit alors à distinguer les types de résultats attendus, en différenciant les outputs (effets immédiats) et les out Cormes (impacts plus collectifs et à plus long terme)¹⁶

La performance, sa mesure et son management reposent ultimement sur des outils de gestion dont on attend à la fois qu'ils rendent l'organisation plus transparente pour mieux la maîtriser et qu'ils diffusent et distribuent à chaque acteur une vision cohérente de ce qui doit être fait pour atteindre la performance désirée.

Différentes qualifications sont proposées pour évoquer les outils de gestion : techniques de gestion, dispositifs, instruments. En termes de techniques de gestion, les

¹⁶Annie, B., et al., 2011 :632

observations et expérimentations menées par l'OCDE mettent en évidence l'existence des outils et procédures suivants :¹⁷

- Mise en place de budgets pluri annuels glissants afin de limiter les effets pervers de l'annualité budgétaire ;
- Utilisation d'hypothèses économiques prudentes pour le chiffrage des ressources prévisionnelles ;
Utilisation d'une approche Top-Down négociée de l'allocation des ressources budgétaires afin de limiter les pratiques de reconduction des autorisations de dépense ;
- Diminution des contrôles a priori sur les ressources mises en œuvre, y compris sur les personnels ;
Modernisation de la comptabilité et de la gestion financière (mise en place d'une comptabilité en partie double, inspirée des pratiques comptables dans le secteur privé) ;
- Mise en place d'une communication sur le budget ;
Responsabilisation des échelons intermédiaires de management ;
Modernisation de la gestion des ressources humaines ;
Transfert au secteur privé des activités pouvant être spécifiées et régulées par la puissance publique.

2. La démarche du management des connaissances

En examinant les différentes étapes de la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances, nous constatons que celle-ci ne se résume pas uniquement à des questions technologiques. Elle repose plutôt sur trois éléments interdépendants : les individus, l'organisation et les technologies.

La création de connaissances est une des facettes de la gestion des connaissances, une préoccupation majeure pour les spécialistes du domaine.

Selon Foray (1998), ce processus comporte trois mécanismes principaux : la recherche, les apprentissages et les inventions collectives.

1. **La recherche** : Ce terme désigne la production de connaissances de manière délibérée, souvent associée au concept de recherche et développement. Cela implique une activité¹⁸ systématique visant à accroître le stock de connaissances, généralement menée à

¹⁷Thierry, L, N., 2009 :19

¹⁸Foray (1998)

distance des lieux de production habituels, distinguant ainsi les chercheurs des autres producteurs de connaissances .

2. **Les apprentissages** : L'apprentissage continu tout au long de la vie est crucial pour l'adaptation individuelle et organisationnelle aux changements environnementaux, et constitue une source importante de création de connaissances. Ces connaissances ¹⁹²⁰résultent soit d'un apprentissage routinier, soit d'une expérience acquise lors de la production de biens ou services, dans la mesure où cette activité n'est pas risquée .
3. **Les inventions collectives** : Ce mécanisme repose sur l'échange et le partage des connaissances et des savoir-faire, favorisant la diffusion et la réutilisation des connaissances. Les connaissances peuvent émerger à travers des processus d'innovation, soit individuellement au sein d'organisations fermées, soit collectivement au sein d'une même organisation ou entre différentes organisations via des réseaux de collaboration. On distingue deux formes de production collective de connaissances : la première se produit spontanément disponible, tandis que la seconde est délibérée, impliquant des opérations de production organisées spécifiquement pour encourager des contextes d'apprentissage collectif .

Les auteurs japonais NonakaIkujiro et HirotakaTakeuchi, s'inspirant des travaux de Michel Polanyi, ont développé une perspective sur les connaissances de l'entreprise qui distingue deux types principaux : les connaissances explicites et tacites. Les connaissances explicites sont celles qui peuvent être chiffrées, comprises directement et exprimées par chaque individu au sein de l'organisation.

Nonaka et Takeuchi décrivent quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation, à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation .

- **La socialisation (du tacite au tacite)** : Durant ce processus, les connaissances tacites sont transmises entre individus sans être explicitement formulées, par le biais de l'observation, de l'imitation et de la pratique. Cependant, ces connaissances restent souvent inexploitées au niveau collectif de l'entreprise .
- **L'externalisation (du tacite à l'explicite)** : Ce processus consiste à articuler les connaissances tacites en connaissances explicites, facilitant ainsi le partage avec d'autres et constituant la base de nouvelles connaissances. Par exemple, le cercle de contrôle de

²⁰ Thierry, L. N. (2009). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 19(2), p. 19.

qualité permet aux employés d'utiliser leur expérience accumulée pour améliorer les processus de fabrication. La réussite de cette conversion dépend de l'utilisation séquentielle de la métaphore, de l'analogie et du modèle .

- **La combinaison (de l'explicite à l'explicite) :** Ce processus implique la transformation de connaissances explicites en connaissances plus complexes et systémiques. Les connaissances explicites sont collectées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, puis combinées, éditées ou traitées pour créer de nouvelles connaissances. L'utilisation innovante de réseaux de transmission automatisés et de vastes bases de données peut faciliter cette conversion .

Prenons l'exemple du directeur financier d'une organisation qui rassemble des données contextuelles pour rédiger un rapport financier. Ce rapport représente une nouvelle forme de connaissance car il synthétise diverses informations provenant de sources multiples.

- **L'internalisation (de l'explicite au tacite) :** Consiste à incarner la connaissance explicite dans la connaissance tacite. Dans ce processus, la connaissance explicite nouvellement créée est partagée à travers toute l'organisation et transformée en connaissance tacite par les individus.

Cette internalisation est intimement liée au concept d'apprentissage par l'action, où la connaissance explicite, telle que la conception d'un produit ou des méthodes de fabrication, doit être mise en pratique pour être assimilée. Par exemple, les programmes de formation peuvent permettre aux stagiaires de comprendre le fonctionnement de l'organisation. En lisant des documents ou des manuels sur leurs tâches et l'organisation, les stagiaires peuvent internaliser la connaissance explicite contenue dans ces documents pour enrichir leurs connaissances tacites.

La connaissance explicite peut également être intégrée par le biais de simulations ou d'expériences pratiques qui favorisent l'apprentissage par l'action. Lorsque cette connaissance est internalisée et devient partie intégrante du bagage de connaissances tacites des individus sous forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique, elle devient une ressource précieuse.

Cette accumulation de connaissances tacites au niveau individuel peut ensuite engendrer un nouveau cycle de création de connaissances lorsqu'elle est partagée avec d'autres par le biais de la socialisation.²¹

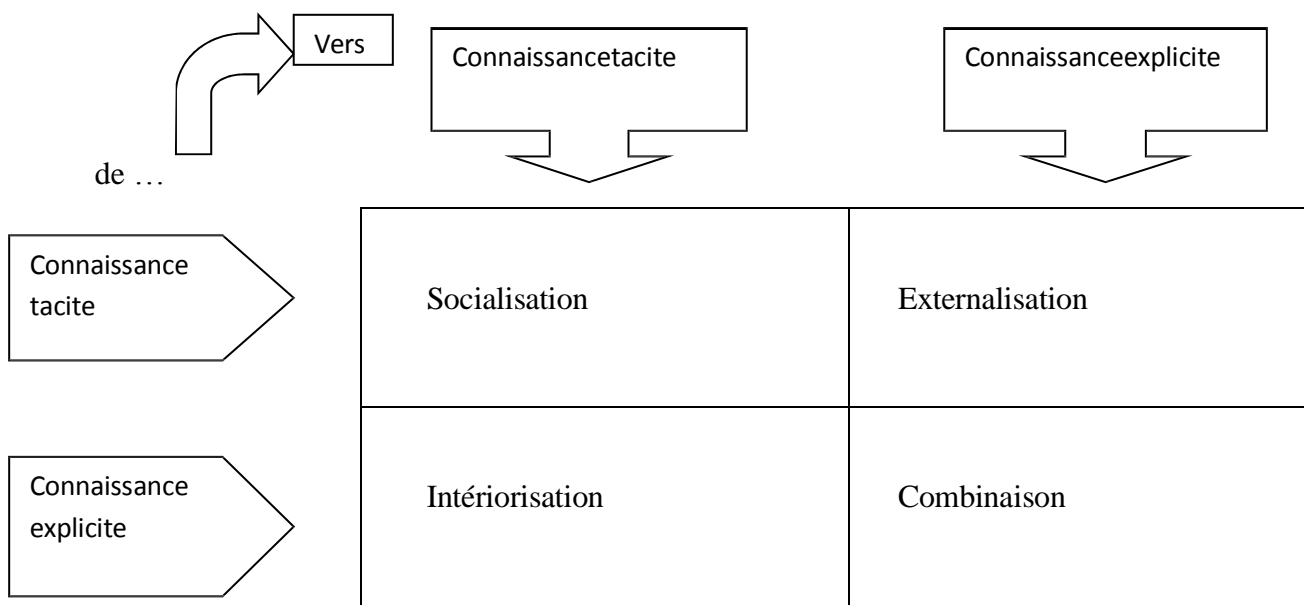
²¹(Nonaka&Takeuchi, 1995, p. 96).

Cette spirale de création de connaissances peut s'étendre horizontalement et verticalement à travers les différentes communautés, transcendant les frontières départementales, divisionnaires et même organisationnelles.

Selon Nonaka et Takeuchi, les connaissances explicites, bien qu'elles puissent être facilement exprimées dans des documents, ont moins de potentiel pour conduire à des innovations majeures que les connaissances tacites. En effet, ces dernières, acquises par l'expérience et souvent difficilement exprimables, sont à la base du processus d'innovation.

- **La capitalisation des connaissances :** Le concept de capitalisation des connaissances est largement traité dans la littérature spécialisée. Il vise à identifier, préserver et valoriser les connaissances stratégiques d'une entreprise, les considérant comme des actifs précieux pour accroître son capital. Cette démarche constitue une préoccupation de longue date pour les responsables opérationnels de l'entreprise.

Figure N° 05 : Les modes de conversion des connaissances d'après Nonaka et takeuchi



Source : Etablie par nos soins d'après plusieurs lectures

Ce modèle de création des connaissances repose sur la distinction entre savoir tacite et savoir explicite.

Le savoir tacite est enraciné dans l'action, dans les routines, dans un contexte spécifique (ce qui peut donner la productivité personnelle au niveau individuelle et l'avantage concurrentiel au niveau de l'entreprise).

Le savoir explicite et le savoir codifier transmissible en un langage formel et systémique (production de la donnée au niveau individuel, et gestion électronique documentaire au niveau de l'entreprise).

2.1. 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 ».

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 être centré sur les connaissances stratégiques de l'entreprise. Il comprend plusieurs étapes :

- **Repérer** : il s'agit d'identifier les connaissances essentielles, à la fois explicites (savoirs) et tacites (savoir-faire), nécessaires aux processus décisionnels et opérationnels de l'entreprise. Cela implique de les localiser, les caractériser, les cartographier et les hiérarchiser.
- **Préserver** : pour les connaissances explicites, il est nécessaire de les acquérir auprès de leurs détenteurs, de les formaliser et de les conserver. Pour les connaissances tacites, le transfert doit être encouragé via des méthodes telles que le mentorat et les réseaux de communication.
- **Valoriser** : cela implique de mettre les connaissances au service du développement de l'entreprise en respectant certaines règles de confidentialité et de sécurité, et en les diffusant, partageant, exploitant, combinant et créant de nouvelles connaissances.
- **Actualiser** : il est crucial d'évaluer, mettre à jour, standardiser et enrichir les connaissances au fil du temps, en tirant parti des retours d'expérience et de l'apport de nouvelles connaissances externes.

- **Manager** : ce volet concerne la coordination et l'interaction entre les différentes phases du processus de capitalisation.

Pour que ce processus soit efficace et durable, ces étapes doivent être réalisées de manière continue et dans cet ordre précis. Une fois ces connaissances stratégiques capitalisées, elles peuvent être enrichies par l'interaction avec d'autres connaissances déjà présentes dans l'entreprise.

2.1.1. 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), « La problématique de la connaissance dans l'entreprise ».²²

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) .

2.1.2. L'application des connaissances

La connaissance doit être appliquée pour résoudre les problèmes, et pour prendre des meilleures décisions et aussi pour acquérir l'avantage compétitif.

2.1.3. L'évaluation des connaissances

²² Grundstein, 2002, p. 6.

La connaissance doit passer par l'évaluation pour vérifier qu'elle est appropriée et précis aux situations définies. Ces processus ne représentent pas un ensemble monolithique, mais un ensemble interconnecté et entrelacé.

2.2. Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale

Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale des connaissances dans l'organisation : l'intention organisationnelle, l'autonomie des individus, le chaos créatif, la redondance et enfin la variété requise.

Pour Nonaka et Takeuchi, cinq conditions sont requises pour assurer le développement de cette spirale :

- **Une intention organisationnelle** : il faut une vision stratégique sur le type de connaissances qui doit être développées et le système de gestion permettant sa mise en œuvre.
- **L'autonomie** : les idées originales qui émanent d'individus autonomes doivent se diffuser dans des équipes et deviennent alors des idées organisationnelles.
- **Fluctuation et chaos créatif** : il faut une attitude d'ouverture aux signaux de l'environnement, une rupture des routines, un chaos créatif qui renforce l'engagement subjectif des individus.
- **La redondance** : il faut accepter la circulation d'informations au-delà des exigences opérationnelles immédiates, au-delà des frontières fonctionnelles.²³
- **La variété requise** : il faut un accès rapide à la plus large variété d'informations qu'un individu peut juger nécessaire.

2.3. Les outils de la démarche km

Avec l'arrivée des TIC, les outils du Knowledge management sont devenus disponibles 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

²³ (Jean-Yves, 2000).

capitalisation des connaissances, à l'organisation de celles-ci, à leur mise à jour mais aussi à l'innovation.

- **Le Groupware** : Le Groupware est un logiciel de travail collaboratif. Il permet un travail en communauté. En effet, le dialogue, le partage de fichiers, les répartitions des tâches peuvent se faire à distance via internet. L'idée de ce logiciel est d'offrir une possibilité aux communautés de discuter, d'échanger sans avoir le besoin de se retrouver en présence des autres membres de la communauté. 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 compte le retour d'expérience, cela permet en outre de rester réactif à la concurrence.
- **Entreprise ressource planning (ERP) ou progiciel de gestion intégré (PGI)** : C'est un outil qui permet la gestion de l'ensemble de processus d'une entreprise. En intégrant la gestion des ressources humaines, la gestion comptable, l'aide à la décision mais aussi le commerce électronique. Ils contiennent une base de données unique pour l'ensemble de ces fonctionnalités. Cet outil ne sert pas réellement dans une démarche de Knowledge management. Cependant, il permet d'accompagner le groupe de projet en lui offrant l'accès à des informations utiles pour le déploiement de la démarche ;
- **L'intranet** : L'intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur de l'organisation utilisant internet pour la communication. Il faut noter qu'il n'y a aucune recherche d'informations
- **L'extranet** : Extranet est une sorte d'internet dont l'accès est limité seulement en dehors de l'organisation.
- **Les weblogs** : Sont des « sites web » pour l'usage interne de l'entreprise. Ils peuvent servir de base de données, d'outil de gestion de projet, mais ils servent surtout dans un but de travail collaboratif et de communication entre les personnes de l'organisation. Ils permettent une communication moins officielle, plus réactive et permettent une interactivité en temps réel. Ce sont de bons indicateurs du climat social. **Plateforme d'apprentissage en ligne** : Regroupe plusieurs outils décrits précédemment. En effet il a

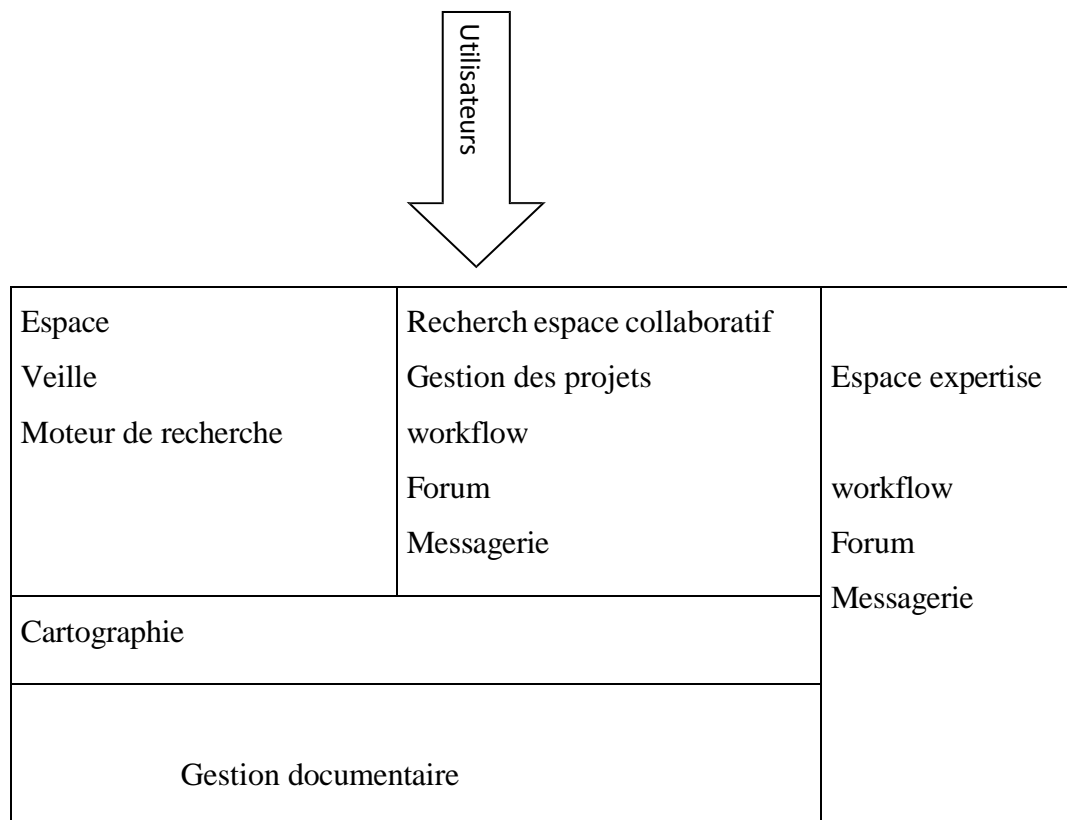
un forum, une messagerie, une base de donnée, un espace de diffusion De l’information et de création de l’information.

- **Un portail :** Un portail est une sorte de site fédérateur conçu selon un schéma quasi invariable. Il y a une page d’accueil qui répertorie les grands titres suivants l’organisation des informations décidé par l’entreprise. Dans ce portail, on peut retrouver des outils décrits précédemment mais on y accède par Desliens 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. Cette diversité crée une difficulté supplémentaire que les entreprises doivent gérer. Cependant de plus en plus d’outils, les outils du Knowledge management se rapprochent de l’outil regroupant les fonctionnalités principales au bon fonctionnement de la gestion des connaissances.

Nous pourrions schématiser ces outils à travers la figure suivante

Figure N° 06 : Les outils du knowledge management



Source : (Meignan&Djellel, 2000)

Les outils du management des connaissances permettent de :

- Gérer la connaissance de l'entreprise
- Gérer les compétences, les ressources disponibles et les savoir faire existants
- Stocker et organiser les informations recueillies pour qu'elles puissent être disponibles en cas de besoin par les personnels habilités.

2.4. Les fondements de la démarche KM

Selon Balmise (2006), le Knowledge management (KM) repose sur cinq éléments clés qui influencent grandement le succès ou l'échec de cette approche. Il distingue la stratégie, la culture, l'organisation, les individus et la technologie.

2.4.1. Les individus

La sensibilisation et l'implication des salariés dans une démarche de KM sont cruciales. Si les détenteurs de connaissances n'adoptent pas les nouveaux outils et ne s'adaptent pas à la nouvelle organisation, le KM est voué à l'échec. Les dirigeants doivent encourager le changement, mobiliser leurs collaborateurs, allouer des budgets et surtout partager leurs propres connaissances. C'est l'un des premiers défis du KM.

2.4.2. L'organisation

Il est essentiel d'adapter l'organisation pour favoriser la création et la circulation des connaissances, ainsi que pour soutenir la création de communautés de compétence autour d'experts dans leurs domaines, les détenteurs de connaissances tacites précieuses.

2.4.3. Les technologies

Les technologies facilitent la capitalisation et le partage des connaissances au sein de l'organisation, en surmontant les contraintes de temps et d'espace. Elles sont indispensables au déploiement du KM dans toute l'entreprise. Le KM place les individus au cœur de la création de valeur, avec l'organisation et les outils informatiques comme support. Le facteur humain est primordial, car les collaborateurs détiennent les connaissances recherchées et interagissent via le mécanisme d'apprentissage, pilier du KM.

Le Knowledge management met les hommes au centre de son projet de création de valeur, l'organisation et les outils informatiques formant l'épine dorsale du système. Ainsi, même si ces trois facteurs sont indissociables, le facteur humain est de loin celui auquel il faut accorder le plus d'importance. Non seulement les collaborateurs détiennent cette connaissance tant recherchée mais elles travaillent et communiquent au travers du mécanisme d'apprentissage qui est l'épine dorsale du Knowledge management.

Il faut donc une gestion adaptée pour obtenir la l'adhésion des collaborateurs .Pour cela, ils s'appuyer sur les notions suivantes :

- **Réciprocité** : La gestion de la connaissance permet à tous collaborateurs d'être gagnant car ²⁴chaque membre de l'entreprise partage ces connaissances avec ses collègues et profite en retour d'elle de ces dernières
- **Valorisation** : Il ne s'agit pas d'approprier la connaissance d'un collaborateur pour l'utiliser au profit de l'entreprise sans que ce dernier ne puisse intervenir .Celui-ci doit être valorisé par l'entreprise de manière à tirer une forme de bénéfice de sa participation.²⁵

Récompense Pour inciter les collaborateurs à partager leurs connaissances, l'entreprise peut instaurer un système de récompense : Primes, cadeaux, voyages.

2.4.4. Culture KM

Instaurer une « culture KM », ce que certains appellent le « KM attitude », est u facteur de succès pour une démarche de Knowledge management. 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 au terrain propice au KM. L'instauration de cette culture de partage au sein d'une organisation nécessite la présence de trois éléments suivants :

➤ **Les Rôles et les responsabilités**

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.

➤ **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. Il est nécessaire d'introduire une récompense pour les gens qui partagent, soit une reconnaissance ou une incitation.

²⁴Balmisse, G. (2006). **Le Guide du management des connaissances**. AFNOR, Paris, p. 45-47.
Balmise, 2006).

➤ 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.

2.4.5. Stratégie

Toute entreprise doit élaborer une stratégie répondant à ses objectifs à long terme, intégrant la création de valeur pour toutes les parties prenantes. La stratégie est intimement liée au KM, représentant ses fondements. Une bonne stratégie de KM doit être alignée avec la stratégie économique de l'entreprise.

2.4.5.1. La stratégie et le Knowledge management

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

Le KM touche l'entreprise dans son intégralité, il ne s'agit donc pas de le confiner dans une fonction particulière de l'entreprise, au contraire, il doit se fondre parfaitement dans les processus métier de l'organisation et être la préoccupation de chacun. La gestion de connaissances est primordiale pour permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances. Elle est donc liée à la stratégie d'entreprise. Une stratégie KM est tout simplement un plan dont les connaissances seront gérées à l'avantage d'une organisation et de ses parties intéressées. Une bonne stratégie de KM abordera les vrais besoins d'une organisation.

2.4.5.2. 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.

• Stratégie de gestion de connaissances

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

• La stratégie centrée sur la valorisation des connaissances

Cette stratégie s'applique aux entreprises dont la valeur est essentiellement constituée par le capital intellectuel.

Dans ce contexte, les connaissances qui sont des ressources hautement stratégiques, doivent être valorisées en interne et intégrées au sein de nouveaux produits et services de manière à aider l'entreprise à garder ou acquérir un avantage concurrentiel.

- **La stratégie de mise à disposition des connaissances**

Elle s'applique aux entreprises dont la valeur est centrée sur des compétences opérationnelles. Dans ce cadre, il faut utiliser le KM comme un levier mis à la disposition de l'entreprise pour augmenter ses performances, notamment au travers d'une plus grande efficacité opérationnelle, d'une amélioration de l'expertise pour répondre aux besoins quotidiens et pour innover.²⁶

- **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.²⁷

- **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.

La gestion des connaissances est une richesse pour l'entreprise et la mise en place de cette démarche doit émaner de la volonté politique et managériale des dirigeants.

Pour réussir la mise en place d'une telle démarche, il faut savoir qu'on récoltera ces fruits à long terme, qu'elle est coûteuse en temps et qu'elle nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs, notamment le Knowledge management et les professionnels de l'information, cette collaborations permis à l'entreprise de répondre à ces enjeux d'être réactive et innovante.²⁸

Grundstein, 2002). Balmise, 2006)

²⁷(Balmise, 2006)(Grundstein, 2002).

²⁸**Meyer, M. (2008).** La gestion des connaissances : enjeux et pratiques. : Éditions L'Harmattan, p. 112-114.

Section 02 : Missions et impacts de la démarche de gestion des connaissances (KM)

Aujourd'hui, la gestion des connaissances, ou Knowledge management (KM), est un sujet de grande importance dans les secteurs industriels et la recherche d'information. Elle est devenue une composante essentielle des entreprises, où la performance dépend de plus en plus de la capacité à rendre accessible l'ensemble des connaissances explicites et tacites des employés.

2.1. Mission et objectifs du KM

La mission décrit pourquoi l'organisation souhaite s'engager dans certaines activités, la vision explicite ce qu'elle aspire à devenir à l'avenir, et la stratégie explique comment cela devrait être réalisé.

2.1.1. Les missions du KM

a) **Élaborer la stratégie du Knowledge Management (KM) et piloter sa mise en œuvre :**

- **Évaluer les besoins des utilisateurs :** Identifier les activités à soutenir.
- **Cartographier les initiatives de KM existantes à la CDC.**
- **Identifier le périmètre, les cibles et les moyens du plan d'accompagnement :** Aligner avec les priorités stratégiques des directions de la CDC.
- **Garantir l'ajustement de la stratégie de KM :** Assurer qu'elle reste en phase avec les évolutions stratégiques de la CDC et les pratiques internationales de KM.
- **Définir et suivre les indicateurs de performance :** Évaluer les impacts de la démarche KM sur les processus ciblés.

b) **Structurer la gestion des connaissances :**

- **Recenser, évaluer et cartographier les savoirs et connaissances de l'entreprise :** Prioriser les thématiques selon les besoins métiers.
- **S'appuyer sur la digital workplace de L'EP Next :** Développer et mettre en place la stratégie.
- **Mettre en place un annuaire d'experts et de compétences.**
- **Développer des modèles de documents et des procédures inhérentes au KM :** Encourager leur utilisation (retours d'expériences, référentiels de connaissances, fiches de déclaration d'expérience, wikis, guides utilisateurs...).
- **Contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une ontologie servant de référentiel.**

c) **Accompagner le changement et acculturer les collaborateurs sur les bénéfices et pratiques du KM :**

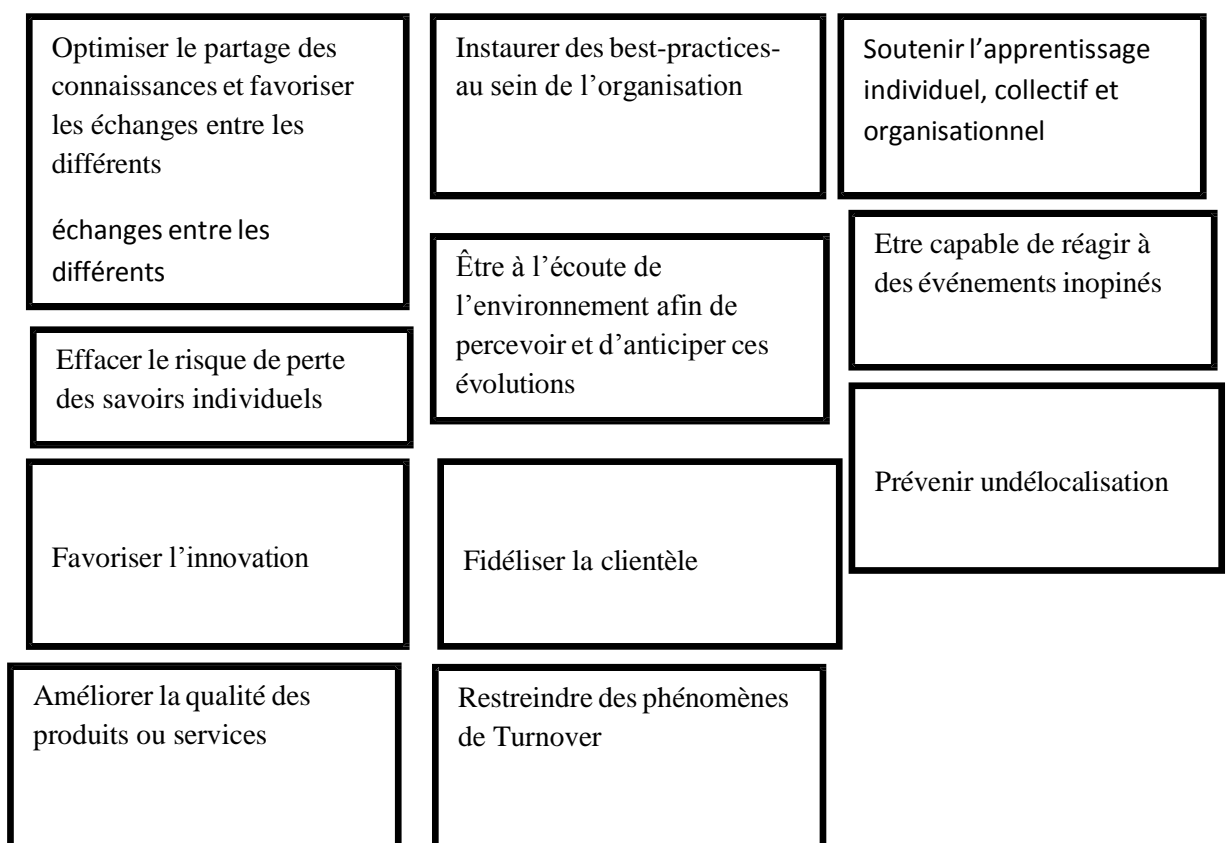
- **Promouvoir le partage et l'intégration des connaissances :** Renforcer le lien entre le processus de partage et les systèmes d'information.
- **Être force de proposition dans l'évolution de la digital workplaceNext.**
- **Intégrer la démarche KM dans les processus métiers concernés.**
- **Accompagner les communautés de pratique :** Mettre en œuvre leurs feuilles de route et animer le réseau des responsables des communautés de pratique.

d) **Réaliser une veille sur les outils et les méthodes du KM.**

2.1.2. Les objectifs de la gestion des connaissances

Les objectifs de la mise en place d'un système de gestion des connaissances sont multiples, La figure suivante représente ainsi :

Figure N°07 : Les objectifs de la gestion des connaissances



Source : <https://reussir-son-management.com/youtube> (Consulté le 15 Avril 2022 à 22h10min)

2.2. Avantages et défis de la gestion des connaissances

Au sein des organisations, la gestion des connaissances (GC) se manifeste et exerce son influence à trois niveaux : l'individu, la communauté de pratique et l'organisation. Les avantages associés à chaque niveau sont illustrés ci-dessous :

Pour l'individu :

- Aide à accomplir les tâches et à économiser du temps grâce à de meilleures prises de décision et résolutions de problèmes.
- Crée un sentiment d'appartenance communautaire au sein de l'organisation en valorisant les contributions des travailleurs.
- Augmente le niveau de satisfaction des employés.
- Permet de rester informé.
- Offre des défis et des opportunités de contribuer.

Pour la communauté de pratique :

- Développe les compétences professionnelles.
- Favorise le mentorat entre pairs.
- Améliore le réseautage et la collaboration.
- Établit un code d'éthique professionnelle que les membres peuvent suivre.
- Crée un langage commun.

Pour l'organisation :

- Aide à orienter la stratégie.
- Résout les problèmes rapidement.
- Diffuse les pratiques exemplaires.
- Améliore les connaissances intégrées aux produits et services.
- Favorise le partage des idées et accroît les opportunités d'innovation.
- Permet à l'organisation de mieux devancer la concurrence.
- Réduit la redondance.
- Diminue les coûts de recherche et développement.
- Améliore les processus internes de travail.
- Réduit le nombre d'erreurs.
- Accroît la diversité des points de vue dans les décisions d'affaires en impliquant les travailleurs.²⁹

²⁹Prax, J.-Y. (2003). Dunod, p. 85-87.

2.3. Les enjeux du Knowledge Management

Le champ de la gestion des connaissances (KM) présente des dimensions et enjeux à plusieurs niveaux : mondial, des entreprises et du monde académique.³⁰

a) Au niveau mondial

L'arrivée d'Internet, comparable à celle de l'imprimerie autrefois, transforme les organisations. Les nouveaux modes d'échange d'informations posent plusieurs enjeux, notamment le contrôle des informations et le rayonnement scientifique et culturel des États. Une circulation non contrôlée des informations peut engendrer des risques de sécurité pour les États, de réputation pour les entreprises et organisations (risque de diffamation), et de communication superficielle favorisant les effets d'annonce plutôt que des activités réelles. Par ailleurs, avec le développement des technologies de l'information et de la communication, la surinformation devient un danger réel.

Le développement des sociétés de la connaissance, qui touche au savoir-faire et aux compétences des entreprises et du monde de la recherche (économie du savoir), se traduit par la mise en place de pôles de compétences nécessitant une politique d'ingénierie des connaissances, comme celle mise en place en Europe à travers la stratégie de Lisbonne (2001). Cela concerne les entreprises, les centres de recherche et développement, les universités et les Grandes Écoles.

b) Au niveau des entreprises

Pour les entreprises, les enjeux de la gestion des connaissances sont multiples :

- Performance de l'entreprise : Liée à la motivation du personnel.
- Capacité à nouer des alliances et partenariats : Dans le contexte de mondialisation économique, organiser des pôles de compétences en mutualisant les compétences et connaissances, et les concrétiser sur le terrain.
- Augmentation de la valeur de l'entreprise : Liée à l'accroissement du capital de connaissance.
- Conduite de l'innovation : Notamment en termes de rapidité des réponses apportées aux demandes des clients.

La gestion des connaissances et l'intelligence économique sont étroitement liées. La gestion des connaissances organise la mémoire collective, un facteur clé pour pérenniser l'intelligence économique.

³⁰Prax, J.-Y. (2003). **Le manuel du knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur**. Dunod, p. 85-87.

c) Au niveau du monde académique

Pour les institutions académiques (universités, institutions de recherche et autres organisations engagées dans la recherche, développement et innovation), les enjeux sont :

- Optimisation du transfert de connaissances et technologies : Au sein de leur communauté.
- Évaluation des performances : En termes de productivité scientifique et technique, et application des résultats pour le bénéfice de la société.³¹

Les enjeux de la gestion des connaissances concernent également la visibilité des activités de R&D à l'échelle mondiale. La recherche scientifique étant de plus en plus concurrentielle et internationale, une gestion efficace de la productivité est cruciale pour assurer une bonne position.

2.4. Les retombées du KM

Selon Boughzala & Ermine, la capitalisation des connaissances est mise en œuvre le plus souvent dans un réflexe de protection de l'organisation devant la perte de maîtrise de ses savoirs dans un contexte où, comme nous l'avons écrit plus haut, le savoir est devenu l'une des ressources essentielles de la compétitivité.

La mémoire qui en résulte, présente de nombreux points forts : accessibilité de la connaissance à plusieurs acteurs, formalisation, permanence. Cependant, sa formalisation même en constitue la principale faiblesse : filtrés, formatés, décontextualisés, analogiques, les savoirs perdent une partie de leurs sens, notamment dans leurs relations avec les processus d'apprentissage et les processus décisionnels. Ce système d'information de mémoire³² organisationnelle fonctionne pour «fournir un moyen par lequel la connaissance du passé est ramenée pour produire un effet sur les activités présentes résultant ainsi un accroissement des niveaux d'efficacité de l'organisation».

Cependant, si cette mémoire offre à l'entreprise un réel levier d'optimisation de la performance et une stabilisation de l'excellence, ce ne peut être que dans un contexte stable. Remplacée dans un contexte marqué par l'instabilité, cette mémoire devient, au mieux, non appropriée et les acteurs de l'entreprise doivent s'en détacher, au pire, un véritable piège emprisonnant l'entreprise dans un conservatisme fondamental qui l'amène inévitablement à perdre son niveau de performance.

Par ailleurs, la capitalisation des connaissances marque aussi une volonté de refortification de l'organisation car «la dé-taylorisation se caractérise par une augmentation

³¹. Boughzala, I., & Ermine, J.-L. (2004). Knowledge Management: A New Approach to Managing Knowledge in Organizations. *International Journal of Information Systems and Management*, 2(1), p. 137-139.

des incertitudes de fonctionnement »et redistribue la capacité organisationnelle vers l'individu ou le groupe d'opérateurs, la compétence se conçoit alors comme «une capacité à définir et à choisir en situation de travail incertaine, des procédés et des connaissances opératoires».

De fait, cette redistribution ,augmentant l'autonomie des individus ,réduit la maîtrise des processus par l'organisation .Au nom d'une efficacité nouvelle ,l'organisation va introduire de nouvelles pratiques organisationnelles dont la capitalisation des connaissances fait partie .La capitalisation des connaissances devient aussi un outil de management donnant aux managers un meilleur contrôle de l'organisation .La connaissance devient alors «ossifié par une instance lourde ,des impératif à répondre à des objectifs sur lesquels les agents se sentent jugés évitant de même de créer des liens trop éloignés des cadres stricts de leur mission».

Puis ,au-delà de la gestion des savoirs ,les pratiques organisationnelles se sont rapidement orientées vers la mise en œuvre s'une gestion des processus d'apprentissage au non d'une organisation idéalisée (expression empruntée à l'entreprise apprenante ,qui «se veut la force de régénération qui rétablit la connaissance au cours de la stratégie» donnant naissance à «cette organisation douée pour la création ,l'acquisition et la transmission de la connaissance ,et modifiant son comportement pour refléter cette nouvelle connaissance avec perspicacité. Cependant, comme le souligne Baunard, «en établissant les règles du bien apprendre, nous sommes finalement plus taylorien que Taylor, en ce sens que nous établissons nos seulement des abrégés du bon et du vrai, mais pire, nous institutionnalisons les règles parcellisées conduisant à ces abrégés ».finalement «nous taylorisons la connaissance, en la ³³désignant comme une tâche, en l'incluant, sans détour, dans l'agenda du bon employé»

A partir de là, se développe une instrumentalisation du savoir et de l'apprentissage d'autant plus forte que les dirigeants de l'entreprise veulent instaurer des savoirs et un apprentissage collectifs.

Les savoirs s'ancrent alors dans «des routines organisationnelles une notion systémique qui résulte de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif et des processus organisationnels ».Ces routines organisationnelles soutiennent les blocages freinant l'évolution de la connaissance, la cantonnant à un champ bien circonscrit, car comme l'a montré les routines organisationnelles induisent le plus souvent des routines défensives qui bloquent le processus d'apprentissage et d'innovation.

³³Baunard, M. (1996). **La gestion des connaissances : enjeux et pratiques dans l'entreprise**. Paris : Éditions d'Organisation, p. 112-114.

March rappelle que l'organisation peut alors tomber dans des compétences, s'enfermant dans des processus routiniers par fois totalement décalé avec le contexte et la stratégie de l'entreprise.

Les processus de capitalisation des connaissances mis en œuvre oublient trop souvent que la connaissance est avant tout un phénomène multidimensionnel dans le sens où «elle est de façon inséparable à la fois physique, biologique, cérébrale, mentale, psychologique, culturelle et sociale, à la fois activité et produit de cette activité ». Contrairement à l'information, la connaissance ne se constitue pas seulement en stock, elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet. De fait, la connaissance s'apparente à «un processus de construction d'une représentation finalisant d'une situation, en vue d'une bonne fin».³⁴

Dans les démarches de capitalisation mise en œuvre dans les entreprises, la connaissance n'existe qu'à partir du moment où elle est reconnue, c'est-à-dire légitimée dans une action opératoire et au regard d'un objectif de performance. Ceci va borner la gestion des connaissances dans l'entreprise à la connaissance «utile» et très rapidement limiter la trajectoire cognitives possible. Dans ce cadre, les processus d'apprentissage³⁵ apparaissent de plus en plus guidés, orientés et perdent toute autonomie de représentation, d'organisation, voire de projet. Or, ces trois niveaux d'autonomie constituent le terreau de l'innovation, comme l'expriment³⁶ «Un avantage de l'organisation fondé sur le principe d'autonomie c'est sa capacité plus grande d'entreprise et d'innovation»³⁷ «L'innovation est une des manifestation de l'autonomie active».

Par ailleurs, la capitalisation des connaissances telle qu'elle est aujourd'hui mise en œuvre s'attache à recenser, préserver et diffuser des savoirs explicites ou du moins explicitables, formalisable sinon formel, souvent abstraits voire théoriques, laissant s'organiser dans l'action, la préservation, l'enrichissement et la diffusion des savoirs tacites, peu ou pas explicités, donc non formalisables.

Or, gérer les connaissances, c'est aussi comprendre, anticiper, et s'appuyer sur des savoirs conjecturaux, obliques, s'appuyer également sur ces traditions dont on a oublié l'origine sur des savoirs pratiques.

2.5. Les freins du MC

³⁴Slater-Stanley & et Narver, 1995, pp. 63-74

³⁵ Baunard, M. (1996). **La gestion des connaissances : enjeux et pratiques dans l'entreprise**. : Éditions d'Organisation, p. 112-114.

³⁶Crozier, 1977, p. 112

³⁷Mélése, 1979, pp. 42-44

Outre les changements environnementaux et les mutations organisationnelles subites actuellement, le management des connaissances collectives se heurte à de nombreux freins qui dépendent des facteurs organisationnels, des acteurs et des jeux de pouvoir sans oublier les dimensions culturelles et les coûts de la technologie. Les résistances organisationnelles semblent être déterminantes dans l'échec de la mise en place de logiques de MC. Par exemple, l'une des conséquences du bouleversement de structure ou de leur caractère éphémère (groupe de projets) peut engendrer une certaine frustration liée à l'ambiguïté et à l'incertitude de l'environnement de travail.

D'autres freins résultent du fait que beaucoup d'entreprises s'acharnent à collecter et à stocker de l'information sans pour autant se donner les moyens pour l'assimiler et l'utiliser dans un but stratégique, ce qui est pourtant son ultime destin. Des entraves à la gestion des connaissances peuvent résulter de leur dispersion et de leur caractère ubiquitaire, ainsi que de la perception du risque contingent à toute innovation.

Crié montre que la valeur des connaissances en tant que sources de pouvoir et de différenciation vient s'ajouter aux freins de partage des connaissances, en plus des systèmes de récompense mal conçus qui peuvent aggraver la situation et affecter le climat organisationnel. Même si le MC a fortement évolué avec l'émergence des TIC, les soucis de la confidentialité des connaissances viennent s'ajouter aux difficultés existantes. D'aucuns considèrent l'absence de culture orientée connaissances comme une barrière primordiale au développement du MC.

Il en est de même de la diversité et de la prégnance des « sous-cultures », car les mêmes connaissances peuvent être exprimées de façons différentes par différents spécialistes. De façon plus générale, la culture du partage n'est pas enracinée naturellement au sein du monde du travail, partager le fruit de ses efforts fait courir le risque d'en perdre la reconnaissance. Gérer ses connaissances est devenu un enjeu de première importance pour les entreprises. L'organisation dispose d'ores et déjà d'outils pouvant potentiellement être utilisés pour gérer ses connaissances, les sauvegarder et les utiliser au bon moment.

Certains d'autres pensaient qu'il vaut mieux avoir, et de loin, une tête bien faite qu'une tête bien pleine. Que voulaient-ils dire ?

Selon le philosophe Michel Serres, il condamnait par-là la connaissance mnémonique : de nouveaux supports, comme l'imprimerie en son temps, permettent à chacun de se créer une mémoire. Avec le livre, on a créé une mémoire- objet. Avec les librairies, on a fondé une concentration de cette mémoire.

Construire la mémoire organisationnelle de l'entreprise n'est donc plus un luxe, les logiciels de traçabilité archivent de fait un grand nombre de demandes et de projet en cours dans l'entreprise. Ces outils sont présentés comme des outils favorisant la construction et la formalisation des connaissances dans les entreprises puisqu'ils permettent de construire de manière collaborative du contenu. Il semble donc intéressant de vérifier dans quelle mesure le MC dans l'entreprise permet de construire cette mémoire organisationnelle et si des améliorations ou ajouts de certaines fonctionnalités sont nécessaires pour remplir cet objectif. C'est ce qui va être abordé dans les pages suivantes.

En conclusion, la gestion des connaissances est maintenant reconnue comme un enjeu majeur pour le future .Enjeu social, économique, industriel .Elle commence également à se constituer comme un champ autonome pour le succès durable de l'entreprise.³⁸

Conclusion

En conclusion, la gestion des connaissances (KM) introduit un niveau d'exigence accru et une rigueur qui, associées à des outils et méthodes adaptés, permettent de transformer notre patrimoine d'information en un véritable patrimoine de connaissance.

³⁸ Serres, M. (2004). **Petite Poucette**. Le Pommier, p. 78-80.

Le Knowledge management répond efficacement à la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise. Il vise deux objectifs étroitement liés : mettre en place une démarche, un dispositif organisationnel et des technologies pertinentes pour identifier, préserver, valoriser et actualiser les connaissances cruciales, tout en veillant à ce qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre.

Cette approche renforce les compétences individuelles et collectives, contribuant à l'augmentation de la richesse de l'entreprise et de ses employés. En essence, le KM vise à améliorer les moyens de gestion des savoirs, à formaliser des segments de savoir-faire, à partager les connaissances non structurées, à encourager l'apprentissage organisationnel, et à renforcer les compétences à tous les niveaux.

Chapitre III

Etude de cas de la CASNOS

Introduction

Ce chapitre se concentre sur l'exploration du management des connaissances en tant que levier pour la performance au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés (CASNOS). Dans un environnement où les administrations publiques sont confrontées à des défis croissants en matière d'efficacité et de qualité des services, le management des connaissances apparaît comme une approche stratégique essentielle pour optimiser les opérations et répondre aux attentes des assurés. En analysant les pratiques actuelles de gestion des connaissances à la CASNOS, nous mettrons en lumière les innovations technologiques mises en œuvre, telles que la numérisation des dossiers et le développement de portails en ligne, ainsi que les nouvelles méthodes de travail adoptées, comme la formation continue et la création de communautés de pratiques. Ce chapitre visera à démontrer comment ces initiatives contribuent à améliorer la performance de l'institution, tout en identifiant les défis et les obstacles qui peuvent entraver l'efficacité de ces pratiques. En fin de compte, nous chercherons à établir que le management des connaissances, en favorisant le partage et l'utilisation efficace des savoirs, constitue un levier incontournable pour renforcer la performance de la CASNOS et, par extension, celle des administrations publiques en général.

Section 1 : Présentation de L'organisme d'accueil CASNOS

A travers cette section nous allons faire une présentation de la caisse nationale des assurances sociales des non salariés ou on a effectué notre stage, on abordera son organisation, missions ainsi que ses prestations recouvrement et financement

La caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) est un établissement public à gestion spécifique (EPGS) dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est chargée du recouvrement des cotisations annuelles et la gestion des prestations des non-salariés Elle est placée sous la tutelle du ministère de travail, de l'emploi et de la sécurité sociale (MTESS), qui assure le rôle de législateur, de contrôleur général et de régulateur.

Créée par le décret exécutif N° 92-07 du 04 janvier 1992. Portant statut juridique des Caisses de Sécurité Sociale et Organisation Administrative et Financière de la Sécurité Sociale, pour réinstaurer la caisse spécifique aux non-salariés.

Le décret exécutif n° 93-119 du 15 mai 1993 fixant les attributions, l'organisation et le fonctionnement administratif de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des non-salariés (CASNOS) fixés par le Ministère chargé de la Sécurité Sociale.

L'Arrêté du 15 janvier 2015, fixant l'organisation interne de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés.

Elle est chargée de la protection sociale de la catégorie professionnelle des non-salariés dont font partie les :

- Commerçants,
- Artisan,
- Agriculteurs
- Membre des professions libérales (médecins, avocats...etc).
- Sa création c'est imposée après la prise de conscience de la nécessité de :
- Garantir un équilibre financier par régime;
- Instaurer une couverture sociale particulière pour la catégorie particulière des non salariés;
- Maitre en œuvre des mécanismes de recouvrement typiques pour cette catégorie.

CONTEXTE, ENJEUX**1- Missions de la CASNOS**

La CASNOS a été instaurée pour assurer dans le cadre des lois et règlements en vigueur les principales missions suivantes :

- La gestion des prestations en nature et en espèces des assurances sociales des non-salariés.
- La gestion des pensions et allocations de retraites des non-salariés.
- Le recouvrement, le contrôle et le contentieux du recouvrement des cotisations destinées au financement des prestations.
- La gestion des prestations dues aux personnes bénéficiaires des conventions et accords internationaux de sécurité sociale
- L'organisation, la coordination et exercice du contrôle médical.
- L'organisation d'actions sous forme de réalisations à caractère sanitaire et social telles que prévues à l'article 92 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, après proposition du conseil d'administration de la caisse.
- L'organisation des actions de prévention, d'éducation et d'information sanitaire après proposition du conseil d'administration,
- La gestion du fonds d'aide et de secours prévu à l'article 90 de la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983.
- De conclure, en coordination avec les caisses de sécurité sociale concernées, les conventions prévues à l'article 60 de la loi n° 83- 11 du 2 juillet 1983 susvisé
- L'immatriculation des assurés sociaux bénéficiaires.
- D'assurer en ce qui la concerne, l'information des bénéficiaires.
- Le remboursement des dépenses occasionnées par le fonctionnement des diverses commissions ou juridictions appelées à trancher suite à des litiges nés des décisions rendues par la caisse.

2. Valeurs et Principes de la CASNOS

- La solidarité
- Responsabilité
- Équité
- Respect
- Egalité d'accès et service
- Assurance
- Mutualisation des risques

3. Obligations des non-salariés

Les travailleurs non-salariés sont les personnes exerçant pour leur propre compte une activité professionnelle, industrielle, commerciale, agricole, artisanale ou libérale.

BENEFICE (exercice N-2)	≤ 216 000 DA	Entre 216 000 DA et 4 320 000 DA	≥ 4 320 000 DA
COTISATION (EXERCICE N)	32400,00	BENEFICE × 15 %	648 000,00 DA
Source : Elaboré par nous-mêmes			

Ils ont comme obligations envers la caisse :

3.1. Déclaration d'activité

Tout travailleur non salarié est dans l'obligation de procéder à la déclaration de son activité à la caisse dans les dix (10) jours qui suivent le début de son exercice, à défaut de déclaration dans le délai précité, le travailleur non salarié sera soumis au paiement d'une pénalité de retard d'un montant de 5 000,00 DA majorée de 20% pour chaque mois de retard supplémentaire.

3.2 Paiement de la cotisation annuelle

La cotisation annuelle est exigible à partir du 1er janvier de Chaque année. Elle est portable et non quérable. L'affilié est tenu de déclarer son revenu et de régler sa cotisation au plus tard le 30 juin (30 septembre pour les agriculteurs) de chaque année, le défaut de son paiement dans les délais entraînera le paiement d'une majoration de retard de 7% majorée de 1% pour chaque mois de retard supplémentaire.

3.2.1. Calcul de la cotisation

L'assiette servant de base au calcul des cotisations est constituée par le revenu annuel imposable au titre de l'impôt sur le revenu, et dans la limite d'un plafond annuel de vingt (20) fois le montant annuel du SNMG.

L'assiette minimale de cotisation est indexée sur le montant annuel du SNMG.

Le taux de la cotisation est fixé à 15% du revenu précité, d'où la formule suivante pour le calcul de la cotisation.

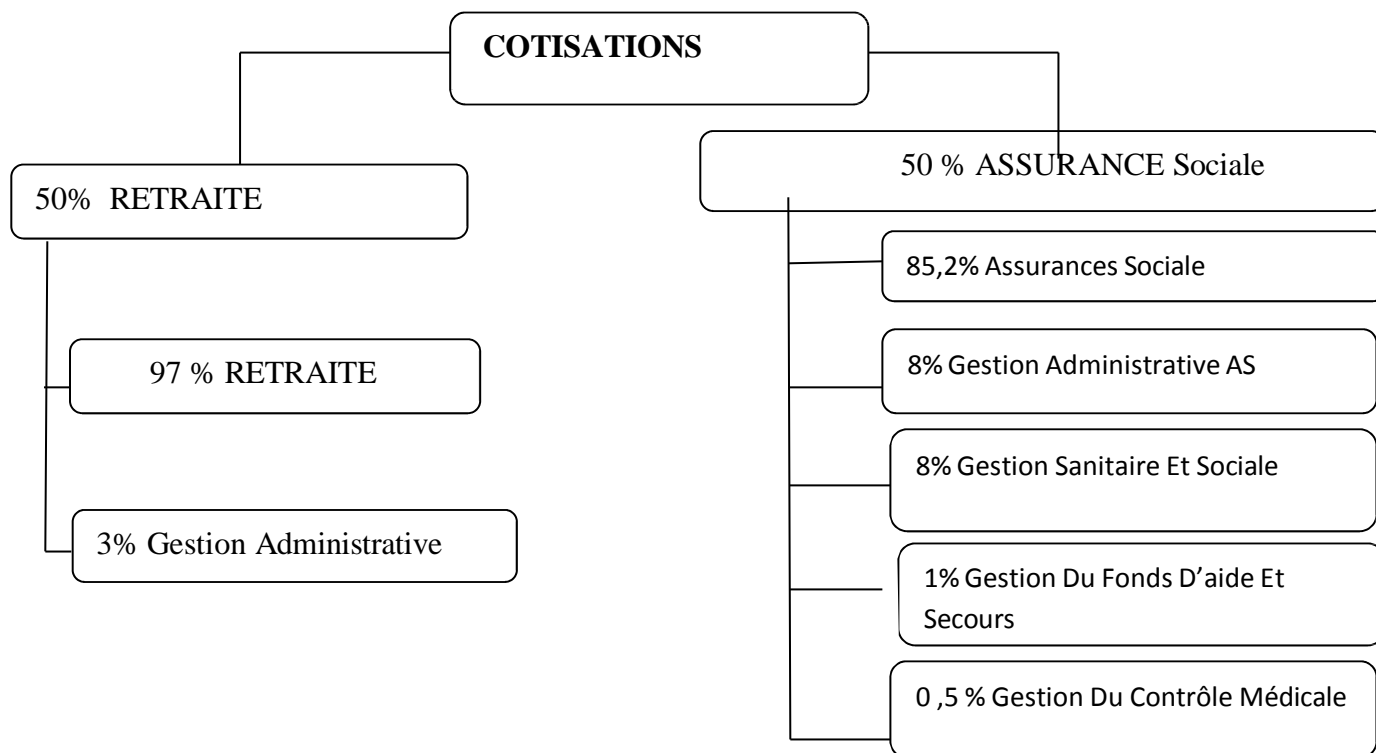
$\text{Cotisation de l'exercice N} = \{\text{bénéfice de l'exercice (N-2)}\} \times 15 \%$
--

Il y a lieu de préciser que la cotisation ne peut être inférieure à 32 400,00 DA (soit $SNMG \times 12 \times 15\%$) et ne peut être supérieure à 648 000,00 DA (soit $SNMG \times 12 \times 15\% \times 20$).

3.2.2. Répartition de la cotisation

Le taux de cotisation de 15% est reparti équitablement entre l'assurance sociale et la retraite, soit 7,5% pour chacune, deux taux qui sont réaffectés selon la « figure 1 » ci après

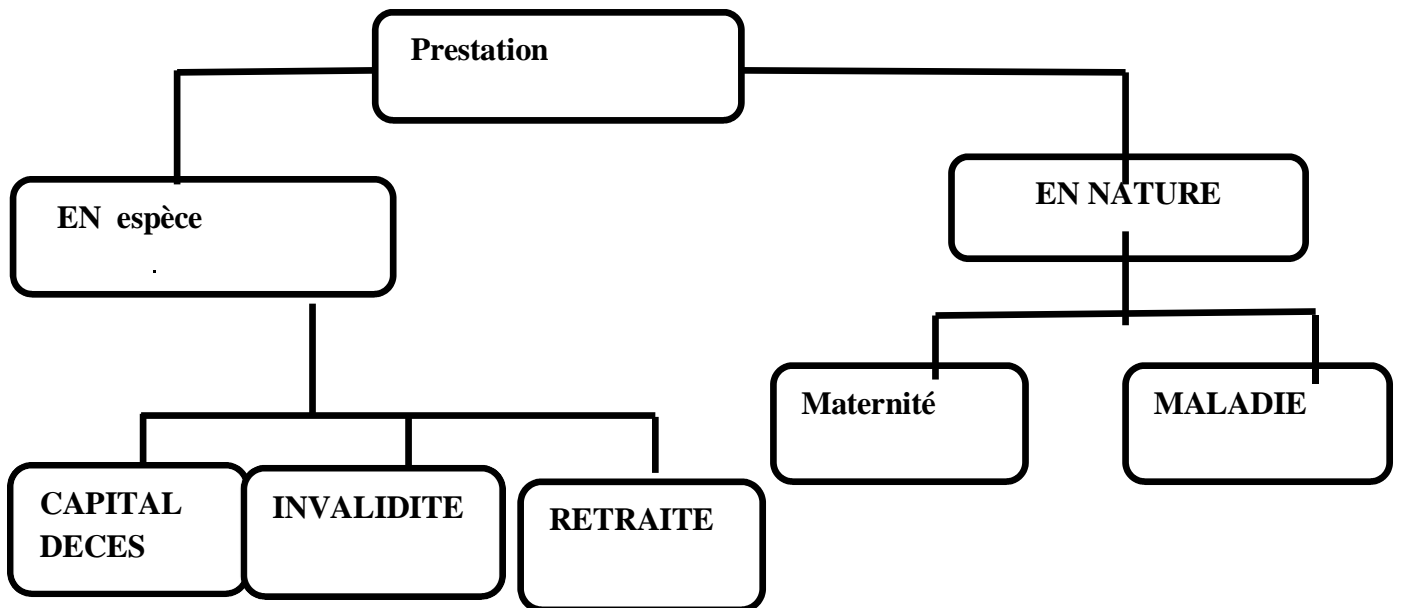
Figure 08 : Répartition de la Cotisation



- Les prestations de la CASNOS

Les prestations offertes par la CASNOS et dont bénéficient les assurés sociaux non-salariés et leurs ayants droit sont classées en deux catégories selon la « figure 2 » ci-après:

Figure 9 : Organigramme de l'agence de wilaya CASNOS T-O



4. Prestations en espèce

Une prestation en espèce est une indemnité journalière qui permet de compenser la perte de revenu due à un arrêt de travail. L'arrêt de travail peut être la conséquence d'une maladie, ou du vieillissement.

Les prestations en espèces offertes par la CASNOS sont :

4.1. Invalidité

L'assurance invalidité consiste à faire bénéficier le travailleur non salarié, atteint d'une invalidité totale et définitive le mettant dans l'impossibilité absolue de continuer à exercer une profession quelconque, d'un revenu de remplacement dit pension d'invalidité.

Dans le cas où l'invalidité est dans l'obligation d'avoir recours à l'assistance d'une tierce personne, il peut prétendre au bénéfice d'une majoration pour tierce personne de 40%.

Le montant de la pension d'invalidité est de 80% de revenu annuel soumis à la dernière cotisation dans les limites de deux seuils:

- D'un minimum de 75% de SNMG- D'un maximum de 15 fois le SNMG Le montant de la pension d'invalidité mensuelle se calcule selon la formule ci après :

$$\text{Pension mensuelle} = \frac{\text{Revenu (exercice N - 1) X 80\%}}{12}$$

Elle est versée mensuellement jusqu'à l'âge de la retraite ou elle sera remplacée par une pension de retraite dont le montant ne pourra être inférieur au montant de la pension d'invalidité.

4.1.1. Pension de retraite

Revenu de remplacement versé pour les assurés sociaux non-salariés ayant atteint l'âge légal de départ à la retraite et ayant réunis un minimum requis de nombre d'années de cotisations.

- **Age de la retraite**

L'âge légal de la retraite pour les non-salariés est fixé à 65 ans pour les hommes et 60 ans pour les femmes, cependant il existe des dispositifs qui permettent le départ à la retraite avant cet âge, ils concernent les femmes qui bénéficient d'une réduction supplémentaire d'un (1) an par enfant dans la limite de trois (3) ans et les moudjahidines qui bénéficient d'une réduction de 5 ans.

- **Durée d'activité**

Le travailleur non salarié doit avoir réuni au minimum 15 années de travail et de versement de cotisations pour ouvrir le droit à une pension de retraite.

- **Taux de validation**

Chaque année de cotisation à la CASNOS est validée pour un pourcentage fixe égal à 2,5%

- **Base de calcul**

La base servant au calcul de la retraite est la moyenne des 10 meilleures cotisations.

- **Montant de la pension**

Le montant brut de la pension de retraite, est le produit de la moyenne des dix (10) meilleurs cotisations, par le taux global des années validées. A ce montant s'ajoute pour le retraité qui a un conjoint à charge, une majoration dont le montant est fixé par arrêté du ministre chargé de la sécurité sociale.

Toutefois, le montant de la pension ne peut dépasser 80% du montant de la base de calcul et 20 fois le SNMG et ne peut être inférieure à 75% de SNMG.

4.1.2. Allocation de retraite

Cette allocation est versée lorsqu'un affilié n'a pas réuni 15 années de cotisations, minimum.

Requis pour l'ouverture de droit à une pension de retraite, mais il a réuni plus de 5 années.

4.1.3. Le rachat de retraite

Les personnes non salariées exerçant une activité pour son propre compte qui, ayant atteint l'âge de la retraite n'a pas réuni les conditions de travail et de cotisations exigées par la législation et la réglementation en vigueur peut bénéficier d'une validation d'années d'assurance dans la limite de cinq ans en contrepartie de versement de cotisation de rachat, selon les modalités ci-après :

- Cinq ans au maximum si la personne non salariée est âgée de soixante-cinq ans ;
- Quatre ans au maximum si la personne non salariée est âgée de soixante-six ans ;
- Trois ans au maximum si la personne non salariée est âgée de soixante-sept ans ;
- deux ans au maximum si la personne non salariée est âgée de soixante-huit ans ;
- une année au maximum si la personne non salariée est âgée de soixante-neuf ans ;

Le taux de cotisation de rachat est égale à la fraction de cotisation affectée à la retraite l'assiette servant de base de calcul de la cotisation de rachat est constituée par l'assiette de cotisation déclarée la dernière année d'activité

4.1.4. Pension et allocation de réversion

Lors de décès d'un pensionné ou d'un affilié une pension ou une allocation de retraite (selon la situation de défunt) est accordée à ses ayants droit. Sont considérés comme ayants droit :

- Le conjoint de l'assuré décédé, quel que soit son âge, du moment qu'il ait contracté un mariage légal avec le défunt. - Les enfants à charge ;
- Les ascendants à charge (lorsque leurs ressources personnelles appréciées séparément ne dépassent pas le montant minimum de la pension de retraite).

4.1.5. Capitale décès

Le capital décès est une indemnité qui garantit le versement d'un capital aux ayants droit d'un non salarié décédé pour faire face aux besoins immédiats après le décès sous certaines conditions :

- Le défunt doit être actif ou titulaire d'une pension de retraite à la date de décès ;
- Etre à jour de ses cotisations à la date de décès s'il est actif ou retraité actif.

4.2. Prestations en nature

Elles s'agissent de remboursement des frais engagés par les assurés sociaux et leurs ayants droit à l'occasion des dépenses médicales, para médicales et de transport sanitaire ou de la prise en charge directe à travers le système tiers payant par le biais des conventions signées entre la CASNOS et les praticiens, les officines pharmaceutiques et les établissements de soins.

La CASNOS offre deux prestations en nature, qui sont :

4.2.1. Assurance maladie

Il s'agit de la prise en charge des frais de soins engagés par les assurés sociaux ou leurs ayants droit. Elle comporte la couverture des frais Médicaux, chirurgicaux, pharmaceutiques, des soins hospitaliers, des bilans d'explorations biologiques, endoscopiques, radiologiques et isotopiques, des cures thermales, d'appareillage et de prothèse, d'orthopédie maxillo-faciale, de rééducation fonctionnelle, de réadaptation professionnelle, de transport par ambulance, ou tout autre moyen lorsque ce mode de transport est nécessité par l'état du malade et des prestations liées au planning familial.

Tous ces frais sont pris en charge à hauteur de 80% mais ce taux est porté à 100 % pour les malades chroniques, les moudjahidines et les pensionnés dont leur retraite est inférieure au SNMG.

4.2.2. Maternité

Les prestations en nature de l'assurance maternité assurent la prise en charge des frais relatifs à la grossesse, à l'accouchement et à ses suites. Elles concernent notamment :

- Les frais médicaux et pharmaceutiques.
- Les frais d'hospitalisation de la mère et du nouveau-né.
- Les prestations de l'assurance maternité sont prises en charge au taux de 100%, sur la base des tarifs fixés par voie réglementaire quand elles concernent :
- Les frais médicaux et pharmaceutiques.- Les frais d'hospitalisation de la mère et du nouveau-né pendant une durée maximale de huit (08) jours.

5. Organisation de la CASNOS

La CASNOS est un établissement public à gestion spécifique dotée de l'autonomie financière, et réputée commerçante dans sa relation avec les tiers. Elle est organisée sur le

modèle d'une structure centrale relayée par des agences de Wilaya. Ces agences sont elles-mêmes relayées par des antennes et guichets de proximité.

Nous constatons qu'elle a adopté une structure divisionnelle, basée sur le découpage de l'activité de la caisse en sous-ensemble appelés directions de Wilayas. Ces divisions sont spécialisées par zones géographiques.

Donc la CASNOS a adopté une structure adéquate pour les administrations publiques dans le souci de plus de proximité avec les assurés sociaux et la capacité d'adaptation aux spécificités des zones géographiques.

Cette structure repose sur quatre principes essentiels :

- Concentration de la structure sur la prestation finale : Regrouper sous une autorité unique l'ensemble des activités de chaque région (direction de wilaya)
- Dissocier la gestion des régions entre différents responsables;
- Déléguer les pouvoirs de décision aux responsables des régions ;
- Faire de chaque région des centres de recouvrement et de prestation autonomes.

5.1. Le conseil d'administration

La CASNOS est administrée par un Conseil d'Administration composé de 21 membres répartis comme suit :

- 06 représentants les professions commerciales, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives au niveau national,
- 04 membres représentant les professions agricoles, désignés parmi les propriétaires des exploitations et entreprises agricoles privées par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale,
- 04 membres représentant des professions libérales dont chaque membre représente respectivement les professionnels de la santé, du barreau, des bureaux d'études techniques et d'architecture et de finances et comptabilité, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale
- 04 membres représentant les professions artisanales, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives,
- 02 membres représentant les professions industrielles, désignés par les organisations professionnelles les plus représentatives à l'échelle nationale,
- 01 représentant du personnel de la CASNOS désigné par le Comité de Participation.

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.

5.2. La direction générale

Sous l'autorité du Directeur Général, assisté du Directeur Général Adjoint et de Conseillers, la Direction Générale de la Caisse comprend :

5.2.1. La Direction des Finances et de la comptabilité

Elle assure les tâches financières et comptables de la caisse, ainsi que le contrôle et la coordination des structures financières décentralisées. Elle comprend trois sous directions (finances, budget et comptabilité).

5.2.2. La Direction des Prestations

Elle assure la coordination des opérations liées au versement des prestations d'assurances sociales et de pensions de retraite réalisées par les structures décentralisées. Elle comprend : deux sous directions (sous-direction de retraite et sous-direction d'assurance sociale).

5.2.3. La Direction du Recouvrement et du Contentieux(DRC)

Elle coordonne les opérations liées au recouvrement des cotisations et au contentieux réalisées par les structures décentralisées. Elle est subdivisée en en trois sous directions (recouvrement, contrôle des assujettis et contentieux) et comprend une cellule d'analyse et de synthèse.

5.2.4. La Direction des ressources humaines et des Moyens

Elle gère les moyens humains, les matériels et le patrimoine. Elle comprend quatre sous directions (ressources humaines, la formation, moyens généraux et patrimoine).

5.2.5. La Direction des Études, de l'Organisation et des systèmes d'information

Elle a pour mission d'organiser les statistiques, l'informatique ainsi que de l'information en direction des assurés. Il comprend quatre sous directions (études informatiques, exploitation informatique, réseau et sécurité informatique et organisation, statistiques et fonds documentaire).

5.2.6. La Direction du Contrôle Médical des études et du conventionnement

Elle coordonne les activités liées au domaine médical et comprend deux sous directions (sous-direction de contrôle médical et sous-direction de conventionnement).

5.2.7. La Direction du Contrôle et de l'audit

Elle contrôle les activités de la caisse, effectue des opérations d'audit et veille à l'application de la législation et réglementation en vigueur. Elle comprend deux sous directions (audit et contrôle de gestion).

En plus de ces sept directions suscitées la direction générale comprend aussi trois cellules qui sont :

- **La cellule d'information et de communication**

Elle est chargée d'élaborer des programmes d'information et de communication interne et externe.

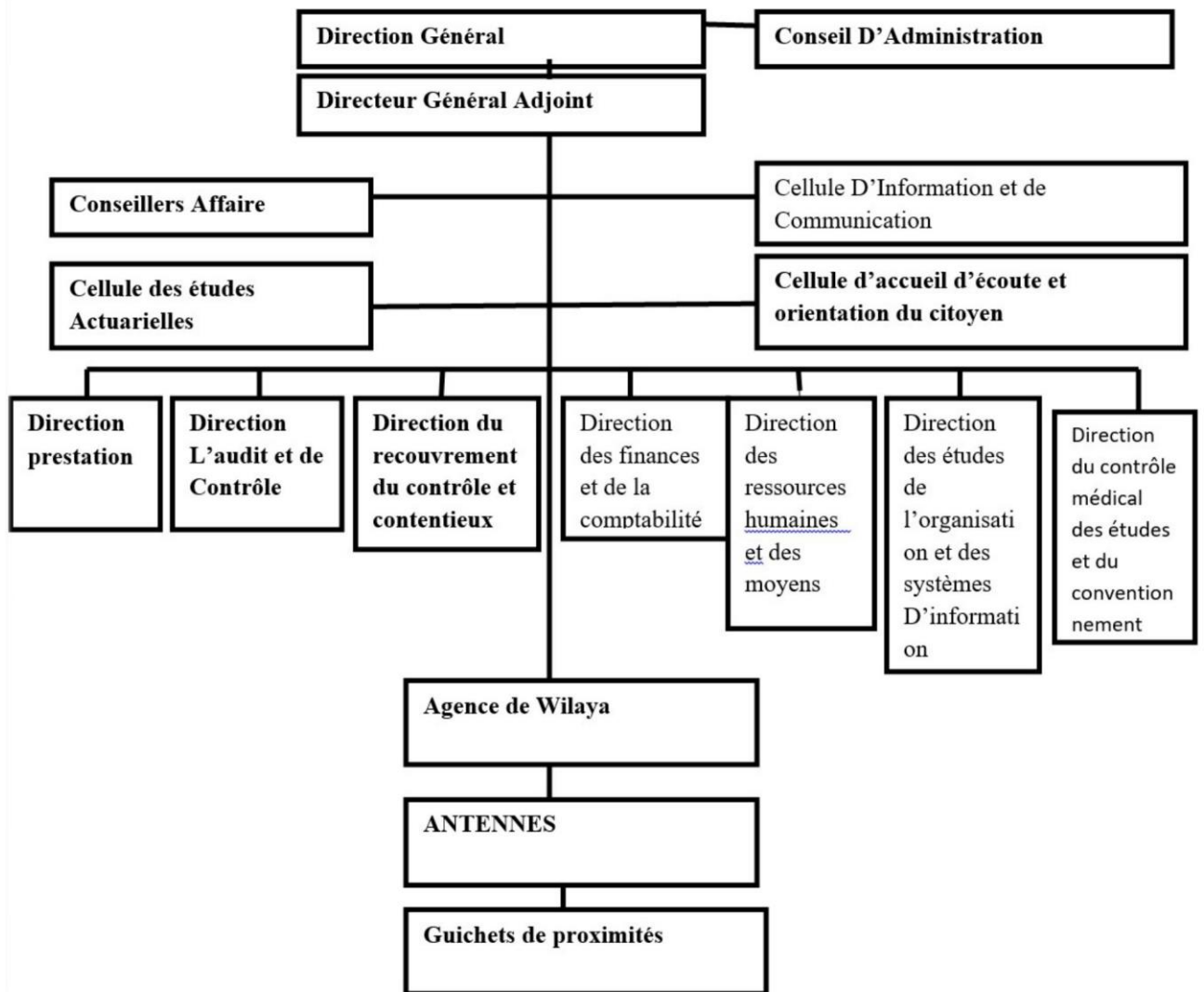
- **La Cellule des études actuarielles**

Elle est chargée de collecter les informations nécessaires à la réalisation des études actuarielles en matière de sécurité sociale.

- **La cellule d'accueil, d'écoute et de l'orientation des citoyens**

Elle est chargée de l'accueil, de l'écoute, de la communication, de l'orientation et de l'accompagnement des usagers pour le règlement de leurs requêtes en matière de sécurité sociale.

Figure 10 : Organigramme de la Direction Générale



5.3. Structures locales

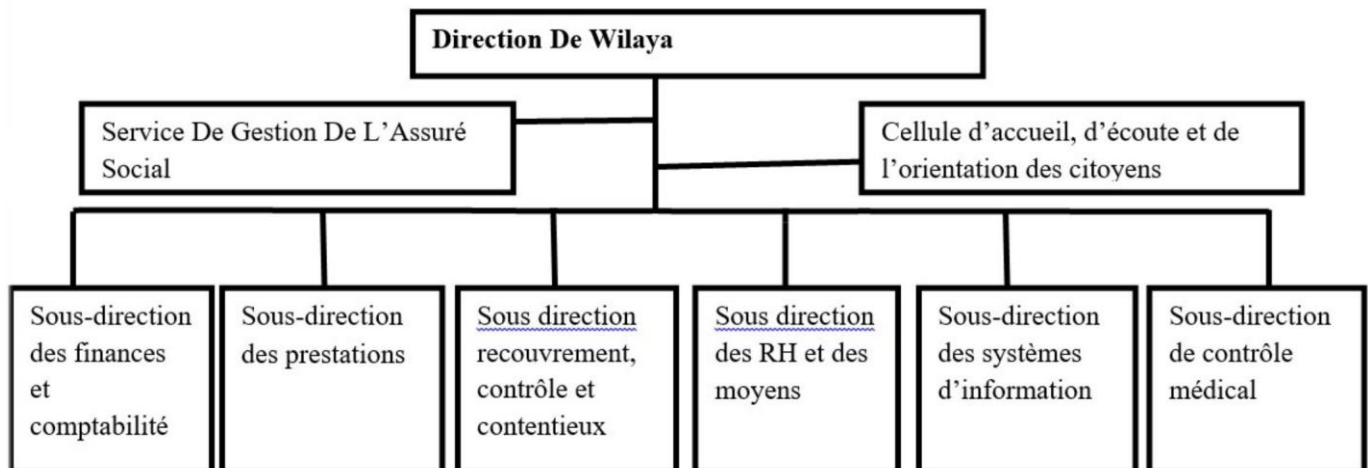
Elles sont composées d'agences de wilaya (49 agences de wilaya) qui comprennent des antennes et des guichets de proximités.

Les agences de wilayas sont classées en trois (3) catégories selon

- Le nombre d'assujettis et d'affiliés à la sécurité sociale ;
- Le nombre d'assurés sociaux ;
- Les cotisations de sécurité sociale et les dépenses des prestations.

Elles ont pour rôle d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités liées aux prestations sociales, au recouvrement des cotisations ainsi qu'aux activités administratives et financières au niveau local.

Figure 11 : Organigramme de la direction de wilaya, catégorie 1



Source : Réalisé par nous-même, suivant l'arrêté de 15janvier 2015

5. Réformes entreprises par la CASNOS

Depuis la prise en charge des activités du recouvrement en 1995, jusqu'au transfert des activités de prestations en 1999 la situation générale de la caisse a connu une nette amélioration. Puisqu'elle passe d'un état de déséquilibre aigue à un équilibre relatif.

Cependant, cet équilibre reste fragile ce qui a conduit la CASNOS a engagé une multitude de reformes et de mesures afin de le maintenir, ces principales réformes et mesures sont :

- La mise en place de système tiers payant via la carte à puce « carte chifa »
- Mise en œuvre d'une nouvelle organisation basée sur le principe de proximité Refonte du système d'affiliation et de paiement des cotisations de sécurité sociale.
- Amélioration du niveau de pension de retraite (l'assiette de cotisation maximale est élevée de huit (8 à vingt (20) fois le montant annuel du SNMG).
- Modernisation de la gestion de la caisse à travers • l'Allègement des procédures administratives
- Le déploiement d'une version légère du système d'information destinée aux guichets (CNMA ou autres).
- L'Affiliation systématique des personnes physiques inscrites au registre de commerce (l'entraide administrative).

Mise en œuvre des services électroniques (télé-déclaration, consultation des données, commande de document).

- Développement de l'information et de la communication sociale en faveur des non-salariés. Lutte contre les abus de consommation des médicaments en mettant en place un système permettant aux officines pharmaceutiques conventionnées de consulter à distance les médicaments servis aux assurés sociaux en temps réel.
- La mise en œuvre de nouveaux services électroniques espace « DAMANCOM » conçus et développés en interne par la direction des études, de l'organisation et des systèmes d'information, leurs avantages et points forts par rapport à la qualité de service et l'allégement des différentes procédures administratives en offrant un moyen digitalisé pour répondre aux attentes des assurés sociaux à distance .
- Gestion électronique des documents (GED): La gestion électronique des documents répond à une exigence d'efficacité en termes d'exploitation et de valorisation de l'information, elle assure la dématérialisation des archives physiques.

6- Présentation de l'organisme d'accueil CASNOS Tizi-Ouzou

Dans le cadre des lois et de la réglementation en vigueur l'agence de wilaya de Tizi-Ouzou est chargée d'organiser, de coordonner et de contrôler les activités liées aux prestations sociales, au recouvrement des cotisations sociales ainsi qu'aux missions administratives et financières.

6-1 Organisation structurelle

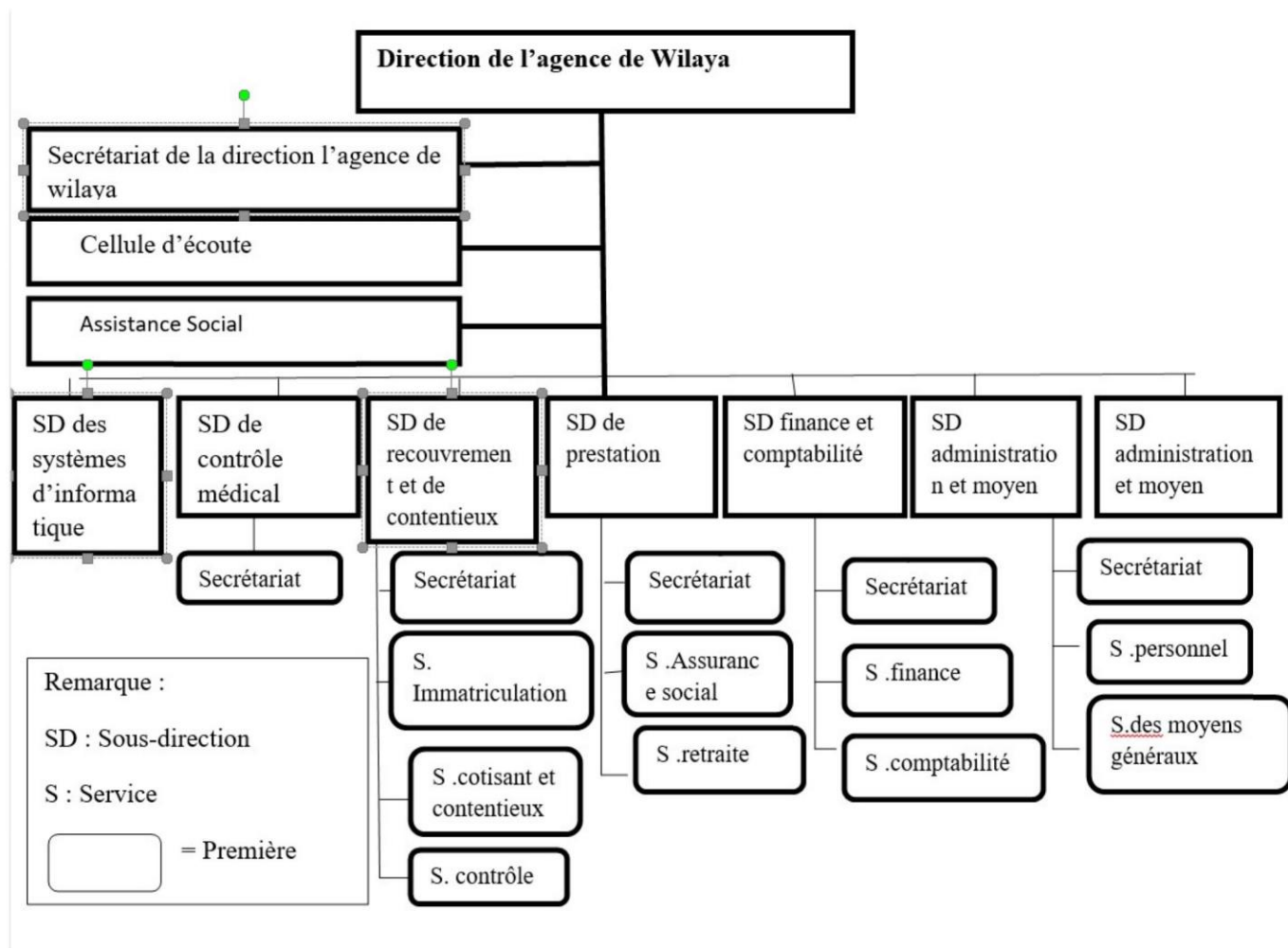
L'agence de Tizi-Ouzou est une agence de première catégorie selon les critères établis dans les dispositions générales de l'arrêté du 15 janvier 2015 fixant l'organisation interne de la CASNOS. Elle comprend : six sous-directions, une cellule et qui sont repartis comme suit :

- La sous-direction, du recouvrement du contrôle et du contentieux ;
- La sous-direction des prestations ;
- La sous-direction des systèmes d'information
- La sous-direction du contrôle médical ;
- La sous-direction des finances et de la comptabilité ;
- La sous-direction des ressources humaines et des moyens ;
- La cellule d'accueil, d'Ecoute et de l'orientation du citoyen.

L'agence comprend huit (08) guichets de proximité. Ces derniers sont chargés d'assurer les opérations liées aux prestations sociales, au contrôle médical ainsi que celles liées au recouvrement des cotisations de sécurité sociale.

L'ORGANIGRAMME DE L'AGENCE DE WILAYA CASNOS TIZI-OUZOU :

Figure 12 :L'organigramme de l'agence de wilaya CASNOS Tizi-Ouzou.



6.2 Effectif de l'agence de Tizi-Ouzou

Tableau N°01 : Répartition de l'Effectif de l'agence CASNOS Tizi-Ouzou jusqu'au 30/07/2021 par catégorie socioprofessionnelle

Désignation	Cadre Supérieurs	Cadre	Agents de maitrise	Agent d'exécution	Effectif globale de l'agence
Nombre	8	15	82	60	165

Tableau N° 02 : Répartition de l'effectif par sous-direction de l'agence de Tizi-Ouzou

Désignation	Direction	S /D Recouvrement	S /D Prestation	S /D Prestation d'information	S/D des Finances Comptabilité	S/D Administration et des moyens	S/D Contrôle médical
Nombre	4	60	55	5	8	28	5

Tableau N° 03 : Répartition par tranche d'âge

TRANCHE D'AGE	NOMBRE
18-34	21
35-49	109
50-65	35

Tableau N° 04 : Répartition par niveau d'instruction

Niveau	Universitaire	Terminal	Moyen	Sans
Nombre	76	49	27	13

8. Présentation de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux

Le recouvrement occupe une place importante dans la sphère des missions de la CASNOS. Les activités du recouvrement des cotisations sociales requièrent donc une diligence sans faille car le succès de la mission assignée à la CASNOS en dépend. De ce fait, la CASNOS a érigé une sous-direction qui s'occupe de l'immatriculation, du recouvrement de ses cotisations sociales, du contrôle et du contentieux au niveau de chaque agence.

8.1. Missions de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux

- Dans le cadre de la mission du recouvrement, la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux est chargée :
- De l'immatriculation des employeurs ;
- De la tenue et de la mise à jour des différents fichiers des assujettis ;
- D'organiser, de coordonner et de suivre les opérations le recouvrement des cotisations de la sécurité sociale destinées au financement de la sécurité sociale des travailleurs non-salariés :
- Du contrôle de l'état d'exécution des obligations à la charge des assujettis en matière de sécurité sociale ;
- Du contentieux relatif au recouvrement des cotisations de sécurité sociale suscitées ;
- De définir et mettre en œuvre le plan d'actions de contrôle ;
- D'évaluer les performances des agents de contrôle de la sécurité sociale ;
- De suivre les travaux des commissions de recours préalable qualifiées.

Le système de sécurité sociale des non-salariés est géré par un organisme unique qui est en perpétuel modernisation afin d'accompagner les changements qui caractérisent cette catégorie de la population.

Il est aussi nécessaire pour elle d'adopter les outils de management moderne (management de qualité, gestion des ressources humaines, développement des outils de contrôle) afin de garantir une gestion efficace et efficiente, car c'est un organisme public qui joue un rôle très important de le développement économique et social, surtout pour contribuer à surmonter la crise économique que traverse l'Algérie aujourd'hui à travers le son rôle dans le maintien d'un certain niveau de la demande.

Section 02 : Analyse de la mise en œuvre du management de connaissance a la CASNOS

Le management des connaissances au sein de la CASNOS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés) se réfère à l'ensemble des pratiques et des processus mis en place pour gérer et exploiter les connaissances au sein de l'organisation.

L'état des lieux des pratiques de gestion des connaissances au sein de la Caisse Nationale des Assurances Sociales des Non-salariés (CASNOS) en Algérie révèle des efforts continus pour moderniser les processus internes, adopter des innovations technologiques, et mettre en place de nouvelles méthodes de travail. Voici un aperçu des principales initiatives et pratiques actuelles :

1. Innovations Technologiques

- **Numérisation des Dossiers** : La CASNOS a entrepris la numérisation des dossiers des assurés, ce qui permet une gestion électronique plus efficace et réduit la dépendance aux documents papier. Cela facilite l'accès rapide aux informations et améliore la transparence des opérations.
- **Portails en Ligne** : Le développement de portails en ligne pour les assurés permet un accès direct et à distance aux informations personnelles, la soumission de documents, et le suivi des cotisations. Ces outils numériques améliorent l'accessibilité des services et réduisent les délais de traitement.
- **Systèmes d'Information Centralisés** : La CASNOS s'efforce d'intégrer ses systèmes d'information pour centraliser les données des assurés. Cette centralisation est cruciale pour améliorer le partage des connaissances entre les agences régionales et pour assurer une cohérence dans la gestion des dossiers.
- **Utilisation de Logiciels Spécialisés** : L'institution a adopté des logiciels spécialisés pour la gestion des cotisations, des pensions, et d'autres services administratifs. Ces outils permettent une meilleure structuration et gestion des informations, contribuant ainsi à l'efficacité globale.

2. Nouvelles Méthodes de Gestion des Connaissances

- **Formation Continue et Développement des Compétences** : La CASNOS met en place des programmes de formation continue pour ses agents, afin de les familiariser avec les nouvelles technologies et les nouvelles méthodes de travail. Cette formation régulière est essentielle pour maintenir un haut niveau de compétence et d'efficacité.
- **Gestion des Connaissances par Projets** : L'institution commence à adopter une approche orientée projet pour capturer et partager les leçons apprises lors de réformes et d'initiatives de modernisation. Cette méthode permet de capitaliser sur les expériences passées pour améliorer les futures pratiques.
- **Communautés de Pratiques** : Bien que cette méthode soit encore en développement, la CASNOS explore la création de communautés de pratiques, où les agents peuvent échanger des connaissances, des idées et des meilleures pratiques sur des sujets spécifiques. Cela favorise une culture de partage et de collaboration

Quelles sont les forces et faiblesses actuelles de ses pratiques

Les pratiques actuelles de gestion des connaissances au sein de la CASNOS présentent diverses forces et faiblesses qui influencent leur efficacité.

A. Forces

1. Numérisation et Modernisation Technologique

- **Amélioration de l'Efficacité** : La numérisation des dossiers et des services en ligne permet une gestion plus rapide et efficace des informations, réduisant les délais de traitement et les erreurs.
- **Accessibilité des Services** : Les portails en ligne offrent un accès direct et à distance aux assurés, facilitant ainsi l'interaction avec l'institution et augmentant la satisfaction des utilisateurs.

2. Systèmes d'Information Centralisés

- **Cohérence et Partage des Connaissances** : La centralisation des systèmes d'information aide à uniformiser les pratiques entre les différentes agences et facilite le partage des données essentielles, améliorant ainsi la coordination et la prise de décision.

3. Formation Continue

- **Amélioration des Compétences** : La formation régulière des agents leur permet de se familiariser avec les nouvelles technologies et méthodes, renforçant ainsi leur capacité à gérer les informations et à fournir des services de qualité.

- **Adaptabilité** : Ces formations permettent aux employés de s'adapter aux évolutions du secteur et de maintenir un niveau de performance élevé.

4. Initiatives pour Encourager le Partage des Connaissances

- **Communautés de Pratiques** : La création de communautés de pratiques encourage le partage d'expériences et de savoir-faire entre les agents, favorisant l'innovation et l'amélioration continue des processus.

B. Faiblesses

1. Fragmentation des Systèmes d'Information

- **Problèmes de Coordination** : Malgré les efforts de centralisation, la fragmentation des systèmes entre les agences régionales persiste, compliquant le partage et l'accès aux informations, et parfois entraînant des incohérences dans la gestion des dossiers.

2. Résistance au Changement

- **Inertie Organisationnelle** : La réticence de certains agents à adopter de nouvelles technologies ou méthodes constitue un frein à la modernisation, limitant l'efficacité des initiatives de gestion des connaissances.
- **Culture Traditionnelle** : Une culture organisationnelle encore trop ancrée dans les pratiques traditionnelles peut ralentir la transformation nécessaire pour optimiser la gestion des connaissances.

3. Contraintes Budgétaires

- **Ressources Limitées** : Les ressources financières limitées peuvent restreindre les capacités d'investissement dans les technologies de pointe et les formations, ralentissant ainsi le progrès et l'efficacité des nouvelles pratiques.
- **Priorisation des Initiatives** : Les contraintes budgétaires obligent à faire des choix parfois difficiles entre les différents projets de modernisation, pouvant laisser certaines initiatives cruciales en attente.

4. Manque de Culture de Partage

- **Collaboration Insuffisante** : L'absence d'une culture bien établie du partage des connaissances peut limiter l'efficacité des processus de gestion de l'information, freinant ainsi l'innovation et l'amélioration continue.

- **Diffusion Inégale des Connaissances** : Le manque de mécanismes robustes pour capturer et diffuser les connaissances peut conduire à une perte d'informations précieuses et à une inefficacité dans les opérations.

Les pratiques actuelles de gestion des connaissances à la CASNOS sont marquées par des avancées significatives, notamment grâce à la numérisation et à la formation continue. Toutefois, pour tirer pleinement parti de ces initiatives, il est essentiel de surmonter les faiblesses liées à la fragmentation des systèmes d'information, à la résistance au changement, et aux contraintes budgétaires. Une stratégie plus intégrée et un renforcement de la culture de partage des connaissances pourraient permettre d'améliorer encore l'efficacité et la performance de l'institution.

3. Le recouvrement par la numérisation

Le recouvrement par la numérisation au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) représente une approche moderne et efficace pour gérer les cotisations des affiliés. Cette démarche implique l'intégration de technologies numériques dans les processus de recouvrement, ce qui permet d'améliorer l'efficacité, la transparence et la rapidité des opérations.

- **La numérisation** fait référence à la conversion de processus, documents et informations en formats numériques. Dans le contexte de la CASNOS, cela inclut :
- **Dématérialisation des Documents** : Transformation des documents papier en fichiers numériques, facilitant leur stockage et leur accès.
- **Systèmes de Gestion Électronique** : Mise en place de logiciels et de plateformes en ligne pour gérer les informations relatives aux cotisations, permettant une gestion centralisée et accessible.
- **Automatisation des Processus** : Utilisation d'outils numériques pour automatiser certaines tâches administratives, réduisant ainsi le temps et les erreurs humaines.

3.1. Processus de Recouvrement Numérisé

1. Inscription et Affiliation

La numérisation facilite le processus d'inscription des travailleurs non-salariés. Les affiliés peuvent remplir des formulaires en ligne et soumettre les documents nécessaires via une plateforme numérique, ce qui simplifie l'affiliation.

2. Paiement des Cotisations

Les systèmes numériques permettent aux affiliés de régler leurs cotisations en ligne, offrant plusieurs méthodes de paiement (carte bancaire, virement, etc.). Cela réduit les files d'attente et améliore l'expérience utilisateur.

3. Suivi et Gestion des Dossiers

Avec la numérisation, CASNOS peut suivre les paiements et gérer les dossiers des affiliés de manière plus efficace. Les informations sont mises à jour en temps réel, permettant une meilleure traçabilité des cotisations.

4. Communication et Sensibilisation

La numérisation permet également une communication plus fluide entre la CASNOS et les affiliés. Des notifications automatiques peuvent être envoyées pour rappeler les échéances de paiement ou informer sur les droits et obligations.

3.2. Avantages du Recouvrement Numérisé

- **Efficacité Améliorée** : Réduction du temps nécessaire pour traiter les paiements et gérer les dossiers.
- **Accessibilité** : Les affiliés peuvent accéder aux services de la CASNOS à tout moment et de n'importe où, ce qui facilite leur engagement.
- **Transparence** : Les systèmes numériques offrent une meilleure visibilité sur les transactions, ce qui renforce la confiance des affiliés envers l'organisme.
- **Réduction des Coûts** : La numérisation permet de diminuer les coûts liés à la gestion des documents papier et à l'administration.

➤ Défis à Surmonter

Malgré les avantages, la CASNOS doit faire face à certains défis, notamment :

- **Sensibilisation des Affiliés** : Il est crucial de former et d'informer les affiliés sur l'utilisation des outils numériques pour garantir leur adoption.
- **Infrastructure Technologique** : Assurer que l'infrastructure informatique est suffisamment robuste pour supporter les systèmes numériques.
- **Sécurité des Données** : Protéger les informations sensibles des affiliés contre les cybermenaces est primordial.

En conclusion, le recouvrement par la numérisation au sein de la CASNOS représente une avancée significative vers une gestion moderne et efficace des cotisations. En intégrant des technologies numériques, l'organisme peut améliorer ses processus, renforcer la satisfaction des affiliés et assurer une meilleure gestion des ressources.

➤ L'affiliation systématique

L'affiliation systématique à la CASNOS (Caisse Nationale des Assurances Sociales des Non-salariés) est une procédure par laquelle les travailleurs non-salariés (TNS) sont obligatoirement inscrits pour bénéficier de la sécurité sociale.

Cette procédure a pour objet de fixer les modalités de mise en œuvre du dispositif d'affiliation systématique de toute personne exerçant, pour son propre compte, une activité commerciale soumise à l'immatriculation au registre du commerce.

Elle est basée sur la déclaration au régime de sécurité sociale des non-salariés de toute personne immatriculée au registre du commerce.

Cette déclaration, portée sur les formulaires d'inscription au registre du commerce, fournis par le Centre National du Registre du Commerce, est accomplie à la formalisation du dossier d'immatriculation au registre du commerce.

L'affiliation à la sécurité sociale des non-salariés est rendue effective instantanément à l'immatriculation au registre du commerce.

4. Ancrage juridique

- a. Loi n° 83-14 du 2 juillet 1983 relative obligations des assujettis en matière de sécurité sociale, notamment ses articles 6 et 10;
- b. Article 97 de la loi n° 17-11 du 27 décembre 2017 portant loi de finance pour 2018 ; - Décret exécutif n° 15-289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non-salariées exerçant une activité pour leur propre compte ;
- c. Décret exécutif 18-313 du 10 Décembre 2018, fixant les modalités de déclaration au régime de sécurité sociale des non-salariés des personnes exerçant une activité commerciale, pour leur propre compte ;
- d. Protocole d'accord du 18 avril 2018, fixant les modalités d'échange d'informations entre le Centre National du Registre du Commerce et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés,

5. Entrée en vigueur des dispositions du décret

- L'entrée en vigueur du dispositif prend effet à compter du 13 décembre 2018, soit le jour suivant la date de publication au journal officiel du Décret exécutif 18-313, et ce, conformément aux dispositions des articles 2et 4 du code civil.

Toutes les immatriculations au CNRC intervenues à partir de la date de publication seront traitées dans **le portail web dédié à « l'affiliation systématique »**.

6. Intervenants

- Le Centre National du Registre de Commerce
- Préposés au registre du commerce au niveau des wilayas ;
- La Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
- Direction du Recouvrement, du Contrôle et du Contentieux
- DRCC
- Direction des Etudes, de l'Organisation et des Systèmes d'Information
- DEOSI,
- Agences de wilaya;

7. Modalités de mise en œuvre

7.1 Immatriculation au CNRC (article 3 du décret exécutif n°18-313)

Il est inséré dans les formulaires d'immatriculation fournis par le centre national du registre de commerce, un cadre réservé à la déclaration au régime de sécurité sociale des non-salariés portant la mention :

L'immatriculation au registre du commerce de toute personne physique ou morale, vaut **déclaration des personnes assujetties au régime de sécurité sociale des non-salariés.**

L'immatriculation au registre du commerce de toute personne physique ou morale, vaut déclaration des personnes assujetties au régime de sécurité sociale des non-salariés.

7.2 Transmission des données (article 5 du décret exécutif n°18-313)

Le centre national du registre de commerce assure, quotidiennement, en temps différé (j+1), une transmission des opérations d'immatriculation au registre du commerce portant les informations suivantes :

Pour les personnes physiques

- Le nom et le(s) prénoms), la raison
- L'adresse du lieu d'exercice de l'activité ou du domicile ;
- La nationalité du commerçant ;
- La date et le lieu de naissance du commerçant;

- Le secteur d'activité ;
- Le numéro et la date d'immatriculation.

Pour les personnes morales

Outre les informations citées ci-dessus :

- L'adresse du siège social.
- La raison ou la dénomination sociale ;
- Le capital social pour les sociétés commerciales ;
- Les noms et prénoms des membres associés, des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance ;
- La nationalité du gérant ;
- La date et le lieu de naissance du gérant.

7.3 Réplication des données aux agences de wilaya (article du décret exécutif n°18-313)

Les informations relatives aux immatriculations au registre de commerce sont centralisées en temps différé (i+1), et réparties par agence de wilaya de compétence, selon l'adresse du lieu d'exercice de l'activité.

L'agent chargé de l'immatriculation relevant du service de GESTION DE L'ASSURE SOCIAL, Visualise les données sur via une application WEB dédiée à cet effet.

7.4 Procédure d'identification et d'affiliation systématique (article 6 ou décret exécutive ~ 18-313)**7.4.1 Procédure d'identification**

Cette procédure s'effectue sur une plateforme Web dans le module « Affiliation Systématique ».

Une comparaison est établie entre les données relatives à la filiation, enregistrées au registre de commerce, et celles enregistrées sur la base de données nationale d'affiliation de la CASNOS.

Critères de recherche

- Nom et Prénoms ;
- Date de naissance ;

Critères de confirmation

- Prénom du père ;
- Nom et prénoms de la mère

Trois cas de figure peuvent se présenter

A. ASSUJETTI NON IDENTIFIE DANS LA BASE DE DONNEES NATIONALE - AFFILIATION SYSTEMATIQUE Procéder à une **affiliation systématique** et l'attribution **d'un numéro d'immatriculation**.

B. AFFILIE AU TITRE D'UNE AUTRE ACTIVITE AU SEIN DE L'AGENCE DE WILAYA - REPRISE D'AFFILIATION / MISE A JOUR

B.1 - AFFILIE INACTIF

Procéder à une reprise d'affiliation par une réactivation du compte cotisant

B.1 - AFFILIE ACTIF

Procéder à **une mise à jour** de l'activité.

C. AFFILIE AU TITRE D'UNE AUTRE ACTIVITE AU SEIN D'UNE AUTRE AGENCE DE WILAYA - TRANSFERT DE L'OPERATION

Transfert de l'opération d'immatriculation au registre du commerce vers l'agence de wilaya d'affiliation.

7.4.2 Affiliation systématique

Il s'agit d'une nouvelle affiliation donnant lieu à une nouvelle immatriculation.

- Affiliation systématique : l'opération d'affiliation est codifiée : 'S'
- Attribution d'un Matricule ;
- Edition et délivrance d'un Avis d'affiliation (MODELE TYPE :) La délivrance s'effectue par remise au guichet ou par voie de contrôle
- Envoi d'un SMS personnalisé (MODELE TYPE) :

Avis d'affiliation: Mr (Mme) , la CASNOS vous avise de votre affiliation à la sécurité sociale des non-salariés, sous le numéro :... .. , a effet du..... suite à votre immatriculation au registre du commerce en date du

2. Caractéristiques de l'opération d'affiliation

- Déroulement de l'opération

L'immatriculation s'effectue via la plateforme Web « **Affiliation Systématique** ».

- Date d'Immatriculation - Date d'immatriculation au registre du commerce

La date d'immatriculation est positionnée automatiquement à la date d'immatriculation au registre du commerce.

- Date de début d'exercice de l'activité –Date d'effet d'immatriculation

Par défaut la date de début d'exercice de l'activité est provisoirement positionnée à la date d'immatriculation au registre du commerce

- Validation de l'affiliation

L'affiliation est validée sur déclaration par l'assujetti du début d'exercice effectif de son activité ou sur constat du début d'exercice de l'activité établi par un agent de contrôle agréé assermenté.

Deux cas se présentent

• Cas n° 1 : Déclaration

Date de déclaration : Date du jour (date système) ;

Date de début d'exercice : Date déclarée

• Cas n° 2 : Constat par un agent de contrôle agréé assermenté **Date de déclaration :**

Date de déclaration : Date du procès-verbal de contrôle ;

Date de début d'exercice : Date constatée par l'agent de contrôle ;

- Défaut de déclaration de la date de début d'exercice de l'activité dans un délai de dix (10) jours

Dans le cas où l'assujetti déclare avoir débuté l'exercice de son activité postérieurement à la date d'immatriculation au registre du commerce, cette déclaration doit intervenir dans un délai de dix (10) jours à compter de la date de début d'exercice de l'activité.

A défaut, **une pénalité de retard** est appliquée conformément aux dispositions de l'article 7 de la loi n° 83-14 du 2 juillet 1983 relative aux obligations des assujettis en matière de sécurité sociale.

- Facturation systématique de la cotisation annuelle au minimum

En application des dispositions de l'article 14 du décret exécutif n° 15-289 du 14 novembre 2015 relatif à la sécurité sociale des personnes non salariées exerçant une activité pour leur propre compte.

- Exigibilité et délai de paiement de la cotisation annuelle

Exigibilité : Le jour du début d'exercice de l'activité ;

Délai de paiement :

• Trente (30) jours à compter de la date de début d'exercice de l'activité

Si la date de début d'exercice de l'activité est postérieure au 1^{er} juin.

• 30 juin: Si la date de début d'exercice de l'activité est antérieure au 1^{er} juin.

7.4.3 Reprise d'affiliation - réactivation du compte cotisant

Il s'agit d'un assujetti déjà affilié au titre d'une autre activité au sein de l'agence de wilaya.

Position : Inactif

Une reprise d'affiliation et une réactivation du compte cotisant doivent être effectuées.

a- Réactivation

- Affiliation systématique : Réactivation du compte cotisant.
- Edition et délivrance d'un **Avis d'affiliation** (MODELE TYPE)
- La délivrance s'effectue par **remise au guichet** ou par **voie de contrôle**
- Envoi d'un **SMS personnalisé** (modèle type) :

Avis d'affiliation: Mr (Mme)..... la CASNOS vous avise de votre reprise d'affiliation la sécurité sociale des non-salariés , sous le numéro..... à effet dusuite a votre immatriculation au registre du commerce en date du.....

b. Caractéristiques de l'opération de reprise d'affiliation

Mêmes caractéristiques que celles de l'affiliation systématique:

Important

- **La date de reprise d'activité est soumise au même délai de déclaration que celui de la date de début d'activité à la première affiliation, soit dix (10) jours.**
- **Par voie de conséquence, son défaut de déclaration, dans un délai de dix (20) jours, donne lieu à une pénalité de retard.**

7.4.4 Mise à jour du compte cotisant - rajout d'activité

Il s'agit d'un assujetti déjà affilié au titre d'une autre activité au sein de l'agence de wilaya.

Position : Actif

Une mise à jour du compte cotisant et un rajout d'activité doivent être effectuées.

a. MISE A JOUR DU COMPTE COTISANT

- Rajout d'activité.
- Envoi d'un **SMS personnalisé** (MODELE TYPE)

: Avis: Mr (Mme) ° : ..., la CASNOS vous avise de la mise à jour de votre compte cotisant n..... ,suite à votre immatriculation au registre du commerce en date du

CARACTERISTIQUES DE L'OPERATION DE MISE A JOUR

- **Date de début d'exercice de l'activité**

Par défaut la date de début d'exercice de l'activité est provisoirement positionnée à la date d'immatriculation au registre du commerce.

Elle ne peut être modifiée qu'une seule fois, sur déclaration de l'assujetti ou sur constat du début d'exercice de l'activité par un agent de contrôle agréé assermenté.

Important :

- **La date de début d'une nouvelle activité n'est pas soumise au délai de déclaration de dix (10) jours.**
- **Par voie de conséquence, son défaut de déclaration, dans un délai de dix (10) jours, ne donne pas lieu à une pénalité de retard.**
- **Evaluation de l'assiette de cotisation** La nouvelle activité donne lieu à une évaluation de l'assiette de cotisation.

7.4.5 Transfert de l'opération d'immatriculation au registre du commerce a une autre agence de wilaya

Il s'agit d'un assujetti déjà affilié au titre d'une autre activité au sein d'une autre agence de wilaya.

a. TRANSFERT

Transfert de l'opération d'immatriculation au registre du commerce vers l'agence de wilaya d'affiliation pour traitement.

b. TRAITEMENT DE L'OPERATION PAR L'AGENCE D'AFFILIATION APRES TRANSFERT

- **COMPTE INACTIF** : Reprise d'affiliation et réactivation du compte cotisant ;
- **COMPTE ACTIF** : Mise à jour du compte cotisant et rajout d'activité ;

Les étapes sont décrites aux points 3 et 4 ci-dessus.

c. ETABLISSEMENT ET DELIVRANCE DE L'AVIS D'AFFILIATION

L'avis d'affiliation est transmis par l'agence d'affiliation à l'agence de la wilaya de domiciliation de l'activité de l'assujetti pour sa remise à l'intéressé par un agent de contrôle agréé ou stagiaire au lieu d'exercice de son activité.

7.4.6 Avis d'affiliation, fiche d'affiliation, journal d'affiliation systematique et etat statistique

a. Documents individuels

- **Avis d'affiliation ;**
- **Fiche d'affiliation ;**

Ces documents sont édités systématiquement après chaque opération d'affiliation ou de reprise d'affiliation et signés par le chef de service affiliation.

b. Journaux d'affiliation

- Journal des affiliations systématiques ;
- Journal des reprises d'affiliation ;
- Journal des transferts ;

Ces documents sont édités quotidiennement, visés par le chef de service affiliation et validés par le sous-directeur du recouvrement, du contrôle et du contentieux.

c. Etats mensuels de suivi des affiliations systématiques

- Opération de contrôle des Nouvelles affiliation dans le cadre d'affiliation systématique, pour le constat de début d'exercice de l'activité.

7.5 Calendrier de mise en œuvre

- Diffusion de la procédure : **Jeudi 28 mars 2019** ; - Séance de travail portant présentation et explication de la procédure : **Dimanche 7 avril 2019**; - Implémentation du système : **Mercredi 10 avril 2019**; - Séance de travail portant présentation de l'application Web : **Jeudi 11 avril 2019**; - Premiers tests : **Dimanche et lundi 14 et 15 avril 2019**; - Mise en œuvre: **Mardi 16 avril 2019**;

7.6 Traitement des opérations d'immatriculation au RC antérieures a la mise en œuvre de la procédure

1. Période : du 13.12.2018 au 15.04.2019

13.12.2018 : Date d'entrée en vigueur du décret exécutif n° 18-313 du 10 Décembre 2018 ;

15.04.2019 : Date de mise en œuvre de la procédure d'affiliation systématique;

2. Traitement du lot

Les opérations d'immatriculations au RC datées entre le 13 décembre 2018 et le 15 avril 2019 sont logées dans l'application Web dans une corbeille et traitées à part et en priorité.

Les opérations d'immatriculations au RC sont traitées conformément à la procédure selon les quatre (4) cas suivants :

- **Affiliation systématique** ;
- **Reprise d'affiliation**
- **réactivation du compte cotisant** ;
- **Mise à jour du compte cotisant**
- **Rajout d'activité** ;

- Transfert de l'opération d'immatriculation au registre du commerce à une autre agence de wilaya ;

Un canevas type de l'état de dénombrement des opérations d'immatriculation au registre du commerce antérieures à la date de mise en œuvre de la procédure traitées par nature est joint en annexe à la présente procédure.

Le management des connaissances au sein de la CASNOS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés) a eu des impacts à la fois positifs et négatifs.

Voici une analyse détaillée de ces effets :

- **Impact Positif**

1. Amélioration de l'Efficacité Opérationnelle

Le management des connaissances a permis à la CASNOS de centraliser et de structurer les informations, ce qui a conduit à une amélioration de l'efficacité des processus internes. Les employés ont un meilleur accès aux informations nécessaires pour traiter les demandes des affiliés, ce qui réduit les délais de réponse et améliore la qualité du service.

2. Renforcement de la Culture de Partage

En favorisant une culture de partage des connaissances, la CASNOS a encouragé la collaboration entre les employés. Cela a permis de capitaliser sur l'expertise collective et d'améliorer les pratiques de travail, renforçant ainsi l'innovation et la créativité au sein de l'organisation.

3. Prise de Décision Éclairée

Le management des connaissances facilite l'accès à des données pertinentes et historiques, ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées. Cela réduit la subjectivité dans le processus décisionnel et améliore la stratégie globale de l'organisation.

4. Développement des Compétences

La mise en place de systèmes de gestion des connaissances a également permis un meilleur développement des compétences des employés grâce à des programmes de formation continue. Cela contribue à une main-d'œuvre plus qualifiée et adaptable aux évolutions du secteur.

- **Impact Négatif**

1. Résistance au Changement

L'introduction de nouvelles pratiques de management des connaissances peut rencontrer une résistance de la part des employés, en particulier ceux qui sont habitués à des

méthodes de travail traditionnelles. Cette résistance peut freiner l'adoption des outils numériques et des nouvelles méthodes de partage des connaissances.

2. Dépendance Technologique

La numérisation et l'utilisation de systèmes d'information avancés peuvent créer une dépendance vis-à-vis de la technologie. En cas de défaillance technique, cela peut perturber les opérations et affecter la gestion des connaissances.

3. Coûts d'Implémentation

La mise en œuvre d'un système efficace de management des connaissances nécessite des investissements en technologies et en formation. Ces coûts peuvent représenter un obstacle, surtout pour une organisation publique comme la CASNOS, qui doit gérer ses ressources de manière prudente.

4. Risque de Surinformation

Avec l'augmentation des données et des informations disponibles, il existe un risque de surinformation, ce qui peut rendre difficile la distinction entre les informations pertinentes et celles qui ne le sont pas. Cela peut entraîner une surcharge cognitive pour les employés et nuire à leur productivité.

En résumé, le management des connaissances à la CASNOS a principalement eu un impact positif en améliorant l'efficacité opérationnelle, en renforçant la culture de partage et en facilitant la prise de décision. Cependant, des défis tels que la résistance au changement et les coûts d'implémentation doivent être pris en compte pour maximiser les bénéfices de cette approche.

Conclusion

En conclusion, la présentation de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) met en lumière une institution essentielle pour la protection sociale des travailleurs non-salariés en Algérie. À travers son organisation, ses missions et ses prestations, la CASNOS joue un rôle crucial dans le recouvrement des cotisations et la gestion des prestations sociales, garantissant ainsi un équilibre financier et une couverture sociale adaptée à cette catégorie professionnelle.

Les efforts déployés pour moderniser ses pratiques, notamment à travers l'implémentation de systèmes numériques et l'adoption de nouvelles méthodes de gestion des connaissances, témoignent d'une volonté d'améliorer l'efficacité et la qualité des services offerts. La numérisation des dossiers, la centralisation des systèmes d'information et la formation continue des agents sont autant d'initiatives qui contribuent à une meilleure gestion des connaissances au sein de l'organisation.

Cependant, il est également crucial de reconnaître les défis qui subsistent, tels que la résistance au changement et la fragmentation des systèmes d'information. Pour maximiser les bénéfices de ces innovations, la CASNOS devra continuer à promouvoir une culture de partage des connaissances et à surmonter les obstacles liés aux ressources financières et humaines.

Ainsi, la CASNOS se positionne comme un acteur clé dans le paysage de la sécurité sociale en Algérie, avec un potentiel significatif pour améliorer ses services et répondre aux besoins des non-salariés, tout en s'adaptant aux évolutions technologiques et aux exigences croissantes de ses affiliés.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire a permis de démontrer l'importance stratégique du management de la connaissance comme levier clé pour améliorer la performance des administrations publiques. Dans un environnement en constante mutation, où les administrations doivent répondre aux attentes des citoyens tout en optimisant leurs ressources, la gestion efficace des savoirs apparaît comme un facteur essentiel pour renforcer leur capacité à s'adapter, à innover et à prendre des décisions éclairées.

L'analyse des concepts et des pratiques associées au management de la connaissance a mis en lumière ses bénéfices dans le contexte du secteur public. En favorisant la capitalisation des connaissances, le partage des bonnes pratiques et l'apprentissage organisationnel, il est possible d'améliorer significativement l'efficacité opérationnelle des administrations publiques. De plus, une gestion optimale des savoirs contribue à la qualité des services publics, à une prise de décision plus pertinente et à une meilleure utilisation des ressources disponibles.

Cependant, la mise en œuvre du management de la connaissance dans le secteur public présente des défis non négligeables. Les obstacles d'ordre culturel, organisationnel, technologique et juridique doivent être adressés pour assurer une intégration réussie de ces pratiques. Une approche stratégique, basée sur une gouvernance claire des connaissances, le développement d'une culture du partage et l'utilisation des technologies adaptées, s'avère cruciale pour surmonter ces obstacles.

Enfin, en explorant les tendances émergentes et les innovations technologiques, ce mémoire a souligné les perspectives d'évolution du management de la connaissance au sein des administrations publiques. Les technologies telles que l'intelligence artificielle, les plateformes collaboratives et les outils d'analyse des données ouvrent de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion des savoirs, tout en nécessitant une vigilance accrue quant à la protection des données.

En conclusion, ce travail offre des recommandations pratiques pour accompagner les administrations publiques dans l'adoption du management de la connaissance. Il invite à promouvoir une approche intégrée et participative, capable de relever les défis actuels tout en saisissant les opportunités offertes par les évolutions technologiques. Les administrations qui parviendront à intégrer efficacement le management de la connaissance pourront ainsi renforcer leur performance, leur résilience et leur capacité à répondre aux enjeux sociétaux de manière plus agile et innovante.

Bibliographie

Ouvrages

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. DOI: 10.2307/3250961.
- Balmisse, G. (2006). Le Guide du management des connaissances. AFNOR, , p. 45-47.
- Baunard, M. (1996). La gestion des connaissances : enjeux et pratiques dans l'entreprise. : Éditions d'Organisation, p. 112-114.
- Boudia, M. (2010). L'État et les mutations de la société algérienne : enjeux et perspectives. Éditions L'Harmattan, p. 45-46
- Boughzala, I., & Ermine, J.-L. (2004). Knowledge Management: A New Approach to Managing Knowledge in Organizations. *International Journal of Information Systems and Management*, 2(1), 1-12
- Daunais, I. (1984). Le management de la connaissance : Stratégies et pratiques. Éditions [pp. 247-251.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know
- (Gérard, F. M. (2003). L'évolution du concept de compétence en éducation : un aller-retour entre recherche et pratique. *Revue des sciences de l'éducation*, 29(1), 9-31., 2003)
- Gorla, S. (2006). La gestion des connaissances : Une approche pour améliorer les capacités organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, 45-58.
- Hamilton, S. (1998). The Knowledge Management Framework: A New Approach to Managing Knowledge in Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 35-45. DOI: 10.1108/13673279810199994.
- Meyer, M. (2008). La gestion des connaissances : enjeux et pratiques. : Éditions L'Harmattan, p. 112-114.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. . ISBN 978-0195092691.
- . Prax, J.-Y. (2003). Le manuel du Knowledge management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. Dunod, p. 85-87.
- Thierry, L. N. (2009). Les outils de gestion et leurs impacts sur les organisations. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 19(2), p. 19.

Bibliographie

Mémoires et thèses

Thèses

- Guechtouli, W. (2007). Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein d'une communauté de pratique : une modélisation multi-agent. Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, II, p. 22.

Mémoires

- Chemache Besma et Yahiaoui Faiza Management des connaissance : un levier stratégique pour les entreprises UMMTO 2021/2022
- Sylvie Couture e, Michéle Fissette et Pascale Lavoie , Management de connaissance , Université de SHERBROOKE ; septembre 2013 .
- Derrar Azzedine Knowledge Management et développement des compétences , université de Tlemcen 2004 /2005
- La contribution du Knowledge Management dans la performance de l'entreprise ; UMMTO 2017/2018

Site web

- <https://reussir-son-management.com/youtube> (Consulté le 15Avril 2022 à 22h10min)
- <https://doi.org/10.4018/irmj.2000010101> Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. Information Resources Management Journal, 13(1), 5

Article

- Article de : Sid-Ali Kamel KAYA- Professeur ENSAM-Meknès, Maroc N.Messaoudi- Doctorante Dr. Mohamed BOUHADIDA- Maître de Conférences A Dr. Abdelhafid BENNOUR-Maitre de conférences A Ecole supérieure de commerce D'ALGER sur le : LE KNOWLEDGE MANAGEMENT, SOCLE DE CONSTRUCTION DE MEMOIRE DE PROJET

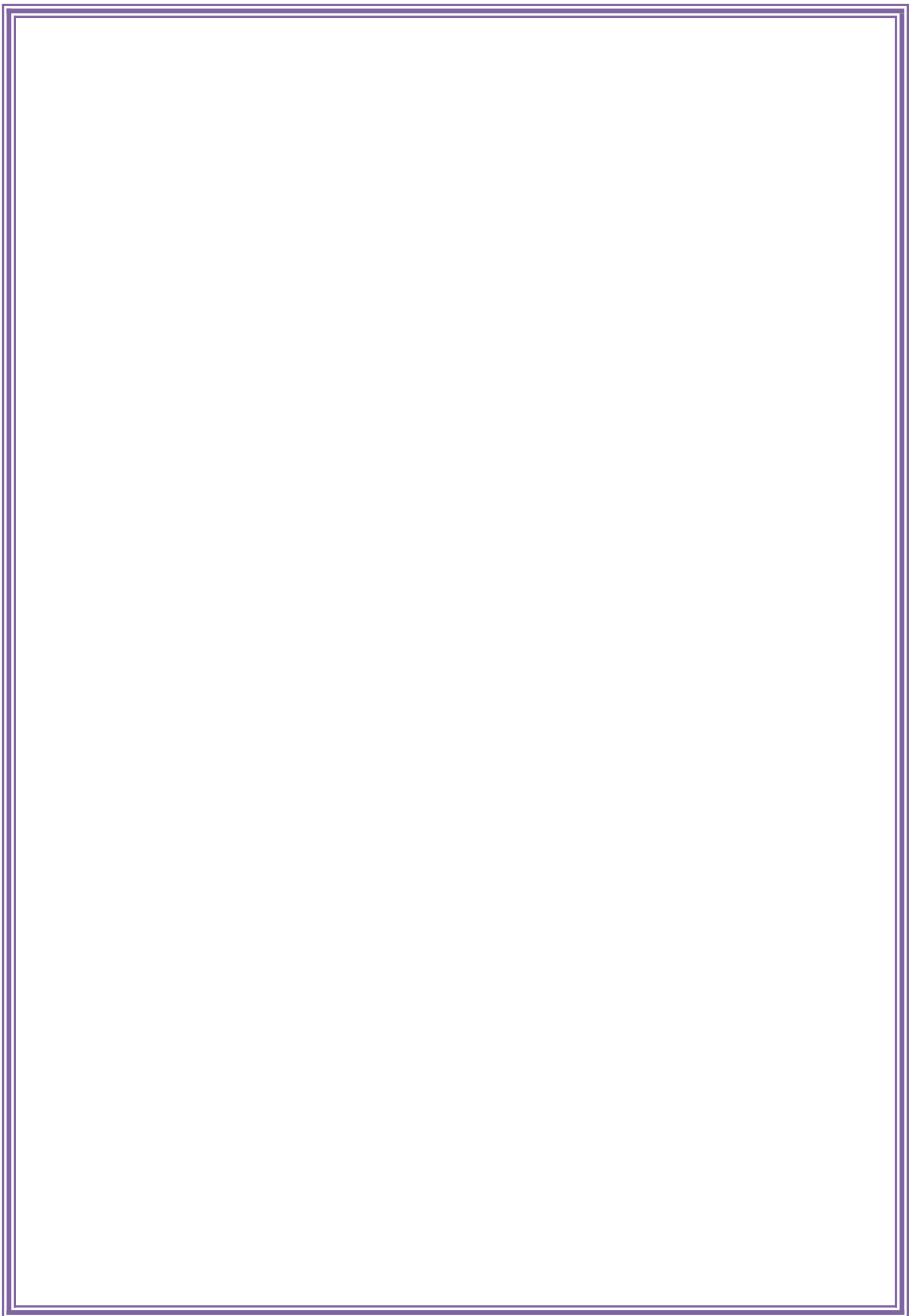


Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Sommaire.

Introduction générale 1

Chapitre I : l'étude de Management des connaissances

Introduction 5

Section 01 : Introduction conceptuelle à la connaissance..... 6

1.1. Histoire et évolution du management des connaissances 6

1.1.1. Dans ces sociétés sans écriture 6

1.1.2. Dans les sociétés antiques..... 6

1.1.3. La révolution technique du moyen Age..... 6

1.1.4. Tournant confirmé par la révolution industrielle 6

1.2. Le passage d'une donnée à une compétence 7

1.2.1. Donnée..... 7

1.2.2. Information 7

1.2.3. Connaissance 8

1.2.4. Compétence 8

1.3. Relation entre les concepts : donnée, information, compétence et connaissance 9

1.4. Les types de la connaissance 10

1.4.1. Connaissances tacites 10

1.4.2. Connaissances explicites 10

1.4.3. La connaissance individuelle 11

1.4.4. La connaissance collective 12

Table des matières

1.5. La hiérarchie de la connaissance	14
1.6 Les caractéristiques et les sources de la connaissance	15
1.6.1. Les caractéristiques de la connaissance	15
1.6.2. Les sources de connaissance	15
Section 02 : Généralités et fondements de Management de Connaissance.....	17
2.1. Définition du management des connaissances.....	17
2.2. Pourquoi s'intéresser au MC ?	18
2.3. Les éléments de la gestion des connaissances	19
2.4. Dimensions du KM.....	20
2.5. Les principes du management des connaissances.....	21
2.6. L'axe de progrès, les orientations opérationnelles et les approches possibles du Knowledge management	23
2.6.1. L'axe de progrès	24
2.6.2. Les orientations opérationnelles	24
2.6.2.1. Mettre en place les conditions favorisant les processus de production, de formalisation et de discrimination des savoirs faire	25
2.6.2.2. Promouvoir et développer des actions de revitalisation des savoirs fossilisés	25
2.6.2.3. Renforcer les moyens de gestion des savoirs	25
2.6.2.4. Exploiter les potentiels des technologies de l'information et de communication	25
2.6.3. Les approches complémentaires et convergentes du Knowledge management	25
2.7. Les finalités du Knowledge management.....	26
2.8. Les approches de management des connaissances	27
2.8.1. L'approche technologique	27
2.8.2. L'approche managériale	28
2.9. Fondements Du Management de Connaissance	28
Conclusion	30

Table des matières

Chapitre II : Management De La connaissance

Introduction	31
Section 01 : La démarche KM dans les administrations publiques	32
1. Généralité sur les administrations publiques	32
1.1 Histoire et profil actuel de l'administration	32
1.2. Évolution de l'administration publique algérienne.....	32
1.3 Définition de l'administration Public algérienne.....	33
1.4. La performance dans le secteur public	34
2. La démarche du management des connaissances	35
2.1. La capitalisation des connaissances et son processus.....	39
2.1.1. Le transfert de connaissances	0
2.1.2. L'application des connaissances	40
2.1.3. L'évaluation des connaissances	41
2.2. Les conditions permettant le fonctionnement de la spirale.....	41
2.3. .Les outils de la démarche km	41
2.4. Les fondements de la démarche KM	44
2.4.1. Les individus.....	44
2.4.2. L'organisation	44
2.4.3. Les technologies	44
2.4.4. Culture KM.....	45
2.4.5. Stratégie	46
2.4.5.1. La stratégie et le Knowledge management	46
2.4.5.2. Alignement de la stratégie KM avec la stratégie d'entreprise	46
Section 02 : Missions et impacts de la démarche de gestion des connaissances (KM)	48
2.1. Mission et objectifs du KM	48
2.1.1. Les missions du KM.....	48

Table des matières

2.1.2. Les objectifs de la gestion des connaissances.....	49
2.2. Avantages et défis de la gestion des connaissances.....	50
2.3. Les enjeux du Knowledge Management.....	51
2.4. Les retombée du KM.....	52
2.5. Les freins du MC.....	55
Conclusion.....	57

Chapitre III : Etude de cas de la CASNOS

Introduction.....	58
Section 01 : Présentation de LA CASNOS.....	59
1. Missions de la CASNOS.....	59
2. Valeurs et Principes de la CASNOS.....	60
3. Obligations des non-salariés.....	60
3.1. Déclaration d'activité.....	61
3.2 Paiement de la cotisation annuelle.....	61
3.2.1. Calcul de la cotisation.....	61
3.2.2. Répartition de la cotisation.....	62
4. Prestations en espèce.....	63
4.1. Invalidité.....	63
4.1.1. Pension de retraite.....	64
4.1.2. Allocation de retraite.....	65
4.1.3. Le rachat de retraite.....	65
4.1.4. Pension et allocation de réversion.....	65
4.1.5. Capitale décès.....	65
4.2. Prestations en nature.....	66
4.2.1. Assurance maladie.....	66

Table des matières

4.2.2. Maternité.....	66
5. Organisation de la CASNOS	66
5.1. Le conseil d'administration	67
5.2. La direction générale	68
5.2.1. La Direction des Finances et de la comptabilité	68
5.2.2. La Direction des Prestations	68
5.2.3. La Direction du Recouvrement et du Contentieux(DRC).....	68
5.2.4. La Direction des ressources humaines et des Moyens.....	68
5.2.5. La Direction des Études, de l'Organisation et des systèmes d'information	68
5.2.6. La Direction du Contrôle Médical des études et du conventionnement	68
5.2.7. La Direction du Contrôle et de l'audit	69
5.3. Structures locales	70
5. Réformes entreprises par la CASNOS	71
6- Présentation de l'organisme d'accueil CASNOS Tizi-Ouzou.....	72
6-1 Organisation structurelle	72
6.2 Effectif de l'agence de Tizi-Ouzou	73
7. Présentation de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux.....	74
7.1. Missions de la sous-direction du recouvrement, du contrôle et du contentieux	74
Section 02 : Analyse de la mise en œuvre du management de connaissance a la CASNOS	76
1. Innovations Technologiques	76
2. Nouvelles Méthodes de Gestion des Connaissances	76
3. Le recouvrement par la numérisation	79
3.1. Processus de Recouvrement Numérisé.....	79
3.2. Avantages du Recouvrement Numérisé.....	80
4. Ancrage juridique	81

Table des matières

5. Entrée en vigueur des dispositions du décret.....	81
6. Intervenants.....	82
7. Modalités de mise en œuvre	82
7.1 Immatriculation au CNRC (article 3 du décret exécutif n°18-313).....	82
7.2 Transmission des données (article 5 du décret exécutif n°18-313).....	82
7.3 Réplication des données aux agences de wilaya (article du décret exécutif n°18-313).....	83
7.4 Procédure d'identification et d'affiliation systématique (article 6 ou décret exécutive ~ 18-313).....	83
7.4.1 Procédure d'identification	83
7.4.2 Affiliation systématique.....	84
7.4.3 Reprise d'affiliation - réactivation du compte cotisant	85
7.4.4 Mise à jour du compte cotisant - rajout d'activité.....	86
7.4.5 Transfert de l'opération d'immatriculation au registre du commerce a une autre agence de wilaya	87
7.4.6 Avis d'affiliation, fiche d'affiliation, journal d'affiliation systématique et état statistique	87
7.5 Calendrier de mise en œuvre	88
7.6 Traitement des opérations d'immatriculation au RC antérieures a la mise en œuvre de la procédure	88
Conclusion	91
Conclusion générale.....	92
Bibliographie.	
Table des matières.	

Résumé

Le mémoire examine le rôle du management des connaissances comme levier pour améliorer la performance des administrations publiques, en se concentrant sur la Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-salariés (CASNOS) en Algérie.

Il débute par une introduction conceptuelle qui définit la connaissance et les fondements du management des connaissances, suivie d'une analyse de la mise en œuvre de ces pratiques dans les administrations publiques. Le document souligne que la démarche de management des connaissances dans les administrations publiques vise à optimiser le partage et l'utilisation des savoirs pour renforcer l'efficacité organisationnelle. À travers l'étude de cas de la CASNOS, le mémoire présente les innovations technologiques adoptées, telles que la numérisation des dossiers et le développement de portails en ligne, ainsi que les nouvelles méthodes de gestion des connaissances, y compris la formation continue des agents et la création de communautés de pratiques.

Les résultats montrent que, bien que la CASNOS ait réalisé des avancées significatives dans le management des connaissances, des défis subsistent, notamment la fragmentation des systèmes d'information et la résistance au changement.

En conclusion, le mémoire plaide pour une approche intégrée du management des connaissances, qui pourrait non seulement améliorer la performance de la CASNOS, mais également servir de modèle pour d'autres administrations publiques.

Summary

The thesis examines the role of knowledge management as a lever for improving the performance of public administrations, focusing on the National Social Security Fund for Non-Salaried Workers (CASNOS) in Algeria.

It begins with a conceptual introduction that defines knowledge and the foundations of knowledge management. The document then analyzes the implementation of these practices in public administrations, emphasizing that the knowledge management approach aims to optimize the sharing and utilization of knowledge to enhance organizational efficiency. Through the case study of CASNOS, the thesis presents the technological innovations adopted, such as the digitization of files and the development of online portals, as well as new knowledge management methods, including continuous training for agents and the creation of communities of practice.

The findings indicate that while CASNOS has made significant progress in knowledge management, challenges remain, such as the fragmentation of information systems and resistance to change.

In conclusion, the thesis advocates for an integrated approach to knowledge management that could not only improve the performance of CASNOS but also serve as a model for other public administrations.