

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI, TIZI-OUZOU

**FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

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

Spécialité : Management Stratégique

Thème :

**Impact du transfert des connaissances sur la compétitivité des
entreprises Algériennes**

Présenté par :

- BENAKLI NASSIMA
- ABDELLI MASSINISSA

Sous la direction de :

Mme TESSADA YASMINA

Devant le Jury d'examen composé de :

Présidente : Mme. MADOUCHE Souad, MAA, UMMTO

Examinatrice : Mme. HAMANI Malika, MAA, UMMTO

Rapporteuse : Mme. TESSADA YASMINA, MAA, UMMTO

Soutenue le : 29/06/2025

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Nous remercions Dieu, le Tout-Puissant, de nous avoir donné la force et la volonté nécessaires pour mener à bien cette recherche et en achever la rédaction.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidés et soutenus, de près ou de loin, dans l'élaboration de ce travail.

Nous exprimons notre gratitude aux membres du jury pour le temps accordé à l'évaluation et à l'examen de notre mémoire.

Nous adressons une mention particulière à notre promotrice, Madame TESSADA Yasmína, pour la qualité de son encadrement, la pertinence de ses conseils et son accompagnement constant tout au long de ce travail.

Nous remercions vivement les salariés ayant répondu à notre questionnaire. Leur contribution a été essentielle à la réalisation et à la qualité de notre analyse.

Nous remercions aussi nos familles, pour leur soutien moral, leur patience et leur compréhension tout au long de ce parcours.

Enfin, nous tenons à nous remercier mutuellement, en tant que binôme, pour l'engagement, la rigueur et l'esprit de collaboration dont nous avons fait preuve durant toute la réalisation de ce mémoire

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour leur amour, leur soutien et leurs prières.

À mes frères et sœurs, pour leur présence constante.

À mes neveux et ma nièce, source de joie et d'inspiration.

À mes amies, pour leur encouragement tout au long de ce parcours.

À madame TESSADA Yasmina, pour son encouragement.

Et avant tout, je reconnais que toute réussite ne peut être atteinte que par la grâce de Dieu. Chaque étape franchie dans ce travail est un don de Sa volonté.

NASSIMA

Dédicaces

À mon père et à ma mère, pour leur patience légendaire, leurs sacrifices qu'on ne dit jamais assez, et leur soutien même quand je ne suis pas toujours simple à gérer. Ce mémoire est aussi un peu le leur.

À mon frère Rafik, toujours là sans faire de bruit, mais toujours au bon moment.

À ma sœur bien-aimée Sabrina, pour sa douceur, ses petits mots qui remontent le moral, et son énergie positive.

À mes amis, ceux qui sont restés, qui m'ont supporté quand j'étais à bout, et qui ont fait partie de ce parcours à leur manière.

À Madame TESSADA Yasmina, ma promotrice, pour sa disponibilité, sa patience, et ses conseils qui m'ont permis d'avancer sans me perdre.

Et enfin... à moi-même. Pour avoir tenu, pour ne pas avoir lâché, et pour être allé jusqu'au bout. Franchement, je ne sais pas comment, mais je l'ai fait.

Massinissa

Liste des abréviations

DIKW	Data, Information, Knowledge, Wisdom
GC	Gestion des connaissances
IMD	International Management Development Institute
KM	Knowledge Management
MC	Management des connaissances
REX	Retour d'expérience
SECI	Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Listes des tableaux et des figures

Listes des figures

Figure n °1 : Pyramide DIKW.	08
Figure n°2 : Les quatre modes de conversion de connaissances	18
Figure n°3 : La spirale des connaissances.....	19
Figure n°4 : Modèle linéaire de transfert des connaissances unidirectionnel.....	34
Figure n°5 : Modèle linéaire de transfert des connaissances bidirectionnel	35
Figure n°6 : échange de connaissances à trois directions.....	36
Figure n°7 : modèle en spirale, selon Bouchard et Gélinas (1990)	37
Figure n°8: modèle de réseau de support à la connaissance	38
Figure n°9 : Une représentation graphique du transfert des connaissances	39
Figure n°10 : processus du transfert de la connaissance	44
Figure n°11 : les facteurs influençant le processus de transfert de connaissances	46
Figure n°12 : Le carré de la compétitivité	60
Figure n°13 : Salariés selon le sexe.	68
Figure n°14 : salariés selon l'âge.	69
Figure n°15 : Répartition des répondants selon le type d'entreprise.	70
Figure n°16 : Répartition des répondants selon le poste occupé.	70
Figure n°17 : Répartition des répondants par années d'expériences.....	71
Figure n°18 : L'importance du transfert des connaissances pour l'efficacité de l'entreprise selon la perception des salariés.	72
Figure n°19 : Perception des répondants du bon partage des informations et connaissances entre employés.	73
Figure n°20 : Perception des salariés quant à la facilité de transmettre leurs connaissances.	74
Figure n°21 : Perception des salariés sur l'encouragement du partage des connaissances par la direction.	75
Figure n°22 : répartition des réponses concernant l'existence d'un climat de confiance au sein de l'organisation.	79

Listes des tableaux et des figures

Figure n°23 : Répartition des répondants selon la qualité de leurs relations avec leurs collègues.	79
Figure n°24 : Appréciation de la relation hiérarchique par les répondants.	80
Figure n°25 : Perception des répondants sur le soutien de la culture d'entreprise au transfert des connaissances.	81
Figure n°26 : Opinion des répondants sur l'apport des technologies au transfert des connaissances.	82
Figure n°27 : Impact de transfert des connaissances sur la productivité personnelle.	83
Figure n°28 : Amélioration de la compétitivité observée.	84
Figure n°29 : Impact du transfert de connaissances sur l'efficacité des équipes.	85
Figure n°30 : Impact perçu du transfert des connaissances sur la réussite de l'entreprise sur le marché concurrentiel.	88
Figure n°31 : Actions suggérées pour améliorer le transfert des connaissances dans l'entreprise.	89
Figure n°32 : Formations et outils souhaités pour favoriser le transfert des connaissances. ..	91
Figure n°33 : Perception de la suffisance de la communication interne pour faciliter le transfert des connaissances.	94
Figure n°34 : l'impact d'un meilleur système de gestion des connaissances sur le transfert des connaissances.	95
Figure n°35 : Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ? * Années d'expériences.....	97
Figure n°36 : Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ? * Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ?	98
Figure n°37 : Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ? * Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ?	100

Listes des tableaux et des figures

Figure n°38 : Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ? * Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise 102

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Caractéristiques distinctives de la connaissance tacite et de la connaissance explicite. 13

Tableau n°2 : Connaissance tacite et tacite selon les trois niveaux d'analyse..... 16

Tableau n°3 : Les types de connaissances créées par chaque mode de conversion. 19

Tableau n°4 : de capitalisation au management des connaissances 21

Tableau n°5 : types de transfert de connaissances 41

Tableau n°6 : Outils de transfert..... 52

Tableau n°7 : la compétitivité de l'entreprise..... 59

Tableau n°8 : Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ? * Années d'expériences..... 96

Tableau n°9 : Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ? * Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ? 98

Tableau n°10 : Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ? * Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ? 99

Tableau n°11 : Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ? * Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ? 101

Sommaire

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	01
------------------------------------	----

Chapitre I

Cadre conceptuel du management des connaissances.

Introduction	05
1.1. La connaissance – Fondements conceptuels, caractéristiques et dimensions, modèles de conversion	05
1.2 Introduction au management des connaissances	20
Conclusion	32

Chapitre II

Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Introduction	33
2.1 Le transfert des connaissances	33
2.2 Le transfert de connaissances et la compétitivité de l'entreprise.	54
Conclusion	65

Chapitre III

Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie.

Introduction	66
1. La méthodologie de la recherche	66
2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	68
Conclusion :	105
Conclusion générale.....	106

Bibliographie

Annexe

Introduction générale

Introduction générale

« *La connaissance est pouvoir. Savoir la transférer et un signe de ce pouvoir.* »¹.

Cette citation souligne l'importance cruciale du transfert de connaissances dans le monde organisationnel contemporain. En effet, dans un environnement économique de plus en plus compétitif et évolutif, la capacité d'une entreprise à mobiliser, partager et transférer efficacement ses connaissances constitue un avantage concurrentiel déterminant.

Le présent mémoire s'intéresse au transfert de connaissances selon la perception des salariés et son impact sur la compétitivité de l'entreprise. Cette thématique s'inscrit dans le domaine du management stratégique et explore la manière dont les employés perçoivent les processus de partage et de transmission des savoirs au sein de leur organisation, ainsi que les effets de ces mécanismes sur la performance concurrentielle de l'entreprise. Notre étude examine les dynamiques internes qui favorisent ou freinent la circulation des connaissances, en mettant l'accent sur le point de vue des acteurs directement impliqués dans ces processus : les salariés eux-mêmes.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au transfert de connaissances dans les organisations. Parmi eux, Nonaka et Takeuchi (1995) ont proposé le célèbre modèle SECI, qui décrit le processus de conversion entre les connaissances tacites et explicites. De son côté, Szulanski (1996) a étudié les barrières au transfert intra-organisationnel, en identifiant les obstacles liés au manque de motivation, à la capacité du récepteur ou à la complexité de la connaissance tacite à transmettre. Enfin, Peter Drucker, souvent considéré comme un pionnier du management moderne, a souligné très tôt l'importance stratégique de la connaissance, affirmant que la connaissance est l'un des principaux leviers de performance et de compétitivité des entreprises. Ces travaux ont posé les bases théoriques pour analyser les dynamiques actuelles de transfert de connaissances en contexte organisationnel.

Motivation du choix du sujet

D'un point de vue pédagogique, ce sujet permet d'approfondir les concepts fondamentaux du management stratégique en s'intéressant à l'une des ressources les plus précieuses de l'entreprise moderne : la connaissance. Cette thématique offre l'opportunité d'explorer les liens entre la gestion des ressources humaines, le management des connaissances

¹ Mark A. Langley (Président et PDG Project Management Institute) ; Pulse of the Profession : Capter la valeur du management de projet par le transfert des connaissances ; rapport publié par le Project Management Institute ; mars 2015, p.2.

Introduction générale

et la stratégie d'entreprise, constituant ainsi une synthèse enrichissante des enseignements reçus durant le cursus de Master.

Sur le plan professionnel, cette thématique revêt un intérêt particulier pour nos futures responsabilités managériales. Dans un monde où l'individu constitue une ressource stratégique et un véritable capital pour l'entreprise, comprendre les mécanismes de partage des connaissances devient essentiel. Cette étude nous permettra d'acquérir une expertise applicable dans notre future carrière professionnelle, notamment dans l'accompagnement d'entreprises souhaitant améliorer leurs processus de transfert de connaissances et, par conséquent, leur compétitivité. L'importance croissante de l'individu au sein des entreprises et la nécessité de valoriser le capital humain renforcent la pertinence de cette recherche pour notre développement professionnel.

Contexte de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le contexte économique algérien, caractérisé par une volonté de diversification économique et de modernisation du tissu industriel. Les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, font face à des défis considérables en matière de compétitivité sur les marchés locaux et internationaux. Dans ce contexte, l'optimisation du capital humain et la valorisation des connaissances internes deviennent des impératifs stratégiques. L'Algérie, riche d'un potentiel humain qualifié, doit aujourd'hui capitaliser sur ses ressources cognitives pour construire une économie plus résiliente et innovante. Cette étude s'inscrit donc dans une démarche d'accompagnement des mutations organisationnelles nécessaires à cette transformation économique.

Objet de recherche

L'objet de cette recherche consiste à identifier les éléments clés qui favorisent ou entravent le transfert des connaissances dans les entreprises algériennes et à analyser l'impact de ce transfert sur leur compétitivité. Plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre comment les salariés perçoivent les processus de partage des savoirs au sein de leur organisation et quels sont les facteurs qui influencent leur propension à participer à ces processus. Cette approche centrée sur la perception des acteurs nous permet d'appréhender la réalité organisationnelle du point de vue de ceux qui vivent quotidiennement les dynamiques de transfert des connaissances.

Introduction générale

Problématique de recherche

Notre recherche s'articule autour de la problématique suivante : « **Quels sont les facteurs de réussite et d'échec du transfert de connaissances selon la perception des salariés, et comment ce transfert influence-t-il la compétitivité de l'entreprise en Algérie?** »

Cette problématique centrale se décline en plusieurs sous-questions :

- Quels sont les principaux défis que rencontrent les salariés lors du transfert des connaissances en entreprise ?
- Quels sont les moyens ou outils utilisés par les entreprises en Algérie pour faciliter le partage et le transfert des connaissances ?
- Quels sont les facteurs qui encouragent ou freinent les salariés à partager leurs connaissances avec leurs collègues ?
- Comment les salariés perçoivent-ils l'impact du transfert des connaissances sur leur propre performance et sur celle de l'entreprise ?

Hypothèses de recherche

Pour répondre à cette problématique, nous formulons deux hypothèses principales :

- **H1** : Le transfert de connaissances a un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise en Algérie.
- **H2** : L'absence de systèmes de gestion des connaissances formels (plateformes, processus de partage de l'information) limite l'impact du transfert des connaissances sur la compétitivité des entreprises en Algérie.

Choix méthodologiques

Pour répondre à la problématique posée et tester nos hypothèses, nous avons adopté une approche quantitative basée sur une enquête par questionnaire. Cette méthode quantitative nous permet de collecter des données auprès d'un échantillon représentatif de salariés d'entreprises algériennes afin de mesurer leurs perceptions et attitudes concernant le transfert des connaissances. Le questionnaire, conçu comme principal outil de collecte d'informations, a été administré aux salariés pour recueillir leurs opinions sur les pratiques de partage des savoirs dans leur organisation. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse statistique approfondie, permettant ainsi de vérifier la validité de nos hypothèses et de répondre aux questions de recherche posées.

Structuration du travail de recherche

Pour traiter le présent sujet, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres complémentaires. Le premier chapitre traite du cadre conceptuel du management des connaissances en présentant les fondements théoriques et les concepts clés nécessaires à la compréhension de notre problématique. Le deuxième chapitre analyse les relations entre le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise, en explorant les mécanismes par lesquels le partage des savoirs influence les performances organisationnelles. Enfin, le troisième chapitre présente et discute les résultats de notre étude empirique sur l'analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie, permettant ainsi de confronter la théorie à la réalité du terrain et de valider ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Chapitre I

Cadre conceptuel du management des connaissances.

Introduction

« La connaissance, ce n'est pas une simple information qu'on traite, diffuse, stocke, comme un objet. C'est une réappropriation par un être humain, par le biais de sa culture, de son milieu socioprofessionnel, de sa représentation personnelle, de son affectivité... Elle devient vivante, elle s'enrichit au fur à mesure de ses échanges... ».

(Prax, J.Y. 2012 : 3).

La notion de connaissance est très complexe et pour mieux la comprendre, nous allons tenter de l'aborder sous différents angles. Nous allons évoquer le modèle DIKW, puis expliquer plusieurs concepts liés à la connaissance, tels que les données, l'information, la sagesse, les compétences, etc.

Nous allons ensuite analyser les différentes typologies de la connaissance selon deux grandes dimensions : la dimension épistémologique et la dimension ontologique de la connaissance. Nous avons également traité les différents modes de transformation de connaissance.

Ainsi, pour bien gérer et manager la connaissance, il devient essentiel de s'appuyer sur une discipline qu'est le management des connaissances, que nous allons aborder dans sa globalité.

1.1 La connaissance – Fondements conceptuels, caractéristiques et dimensions, modèles de conversion.

Afin de comprendre la notion de connaissance, nous structurons cette section en trois parties. Tout d'abord, nous abordons les fondements conceptuels de la connaissance. Ensuite, nous analysons ses caractéristiques, qui se manifestent à travers deux dimensions fondamentales. Enfin, nous présentons les principaux modèles de conversion des connaissances.

1.1.1 Fondements conceptuels de la connaissance

Afin d'appréhender la notion de la connaissance, il est essentiel d'en clarifier les fondements conceptuels suivants : le modèle DIKW, la distinction entre compétence et connaissance ainsi que les principales catégories de la connaissance.

1.1.1.1 Modèle DIKW

Selon Sveiby, K.E. (2000) : « *ce mot connaissance peut désigner l'information (avoir connaissance de quelque chose), la conscience, le savoir, la science, l'expérience, le talent, la perspicacité, la compétence, le savoir-faire, l'aptitude pratique, la capacité, l'apprentissage, la sagesse, la certitude...* ».

Trois termes semblables : donnée, information, connaissance, fréquemment utilisés dans le même contexte, parfois pour désigner la même chose. Pourtant ces concepts recouvrent des réalités différentes.

- **Donnée**

Selon Prax, J.Y. (2012 : 66), « *une donnée est un fait discret, brut ; elle résulte d'une observation, d'une acquisition ou d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou artificiel. Elle peut être qualitative ou quantitative. Il n'y a normalement pas d'intention dans la donnée, c'est ce qui lui confère son caractère d'objectivité* ». Par simple définition, une donnée est un élément brut, qui n'a pas de sens en soi et qui n'a pas été interprété.

- **Information**

L'information « *est une donnée ou un ensemble de données mises en relation afin de construire un message qui fasse sens* », (Benabderrahmane, Y.B. 2012 : 76). Située dans la pyramide d'Eliot, T.S. (1934) au niveau intermédiaire, l'information est par définition une donnée interprétée. Dans l'analyse de FLORIDI (2010), une définition générale de l'information a émergé en termes de donnée + sens.

- **Connaissance**

Albert EINSTEIN exprimait qu'une connaissance est une information validée par l'expérience. En effet la connaissance est de l'information combinée avec l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. La connaissance, d'après Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 39) est « *internalisée par la personne qui la forme en fonction de son expérience, de son vécu et de ses perceptions du moment...elle est éminemment personnelle et subjective. Même s'il existe une connaissance collective, celle-ci n'est jamais que la somme des connaissances individuelles* ». En plus, les théories constructivistes, considèrent que les connaissances sont construites par l'individu, dans son univers mental, et qui n'existent pas à l'extérieur de l'individu. Selon Harris, « *[...] la connaissance résulte du travail de transformation que l'individu exerce sur l'information reçue. La connaissance est privée alors que l'information est publique. La*

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

connaissance ne peut être communiquée ; seule l'information peut être partagée. À chaque tentative de partage de la connaissance, cela se traduit en information [...] ». Judi Harris, « Educational Telecomputing Projects: Information Collections », The Computing Teacher, volume 22, n° 7, Avil 1995.

- **Sagesse**

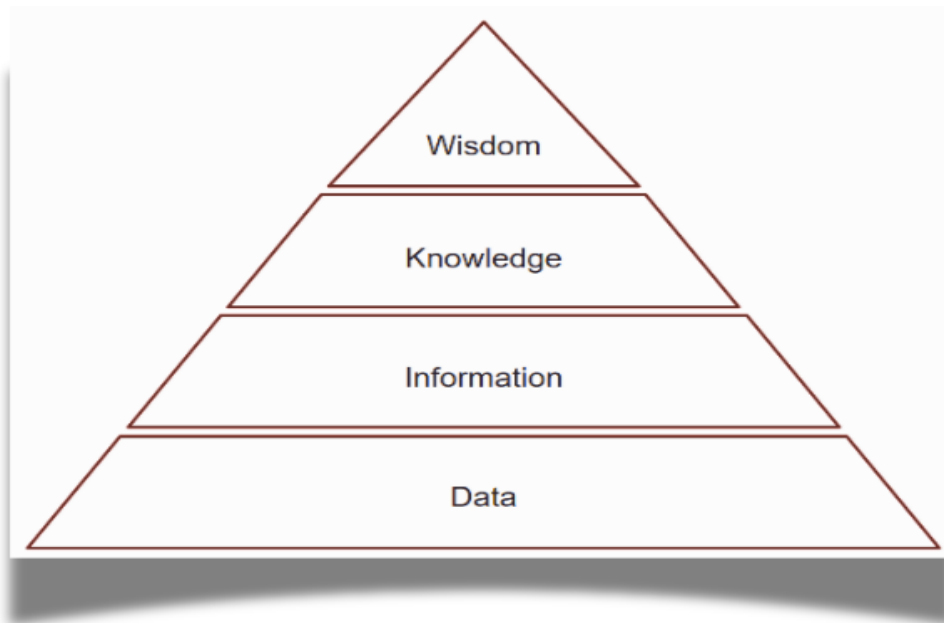
La Sagesse est définie, comme « *une compréhension profonde des gens, des choses, des événements et des situations qui confèrent la capacité de choisir ou agir afin de produire des résultats optimums avec un minimum de temps et d'énergie* ». Management international/ International Management / Gestion International, Vol 16, numéro spécial. Ainsi, la sagesse est la capacité d'utiliser de manière optimale la connaissance pour établir et atteindre des objectifs souhaités. Et selon Prax, J.Y. (2012 : 96) « *la sagesse c'est la mobilisation des connaissances pour l'action future, ou mieux, en vue d'une bonne action* ». La sagesse est donc, savoir utiliser ses connaissances pour agir et réagir, et faire de bonnes actions et prendre les meilleures décisions. À côté de ses définitions, on peut ajouter une distinction entre la sagesse individuelle et la sagesse collective, afin de faire la différence entre les deux niveaux de sagesse et pour une meilleure compréhension de ce concept.

-Sagesse individuelle : capacité d'un individu à mobiliser ses connaissances, son expérience, pour prendre des décisions et agir de manière pertinente.

-sagesse collective : capacité collective (d'un groupe ou d'une organisation) à résoudre des problèmes complexes, à innover. Issue de la combinaison des savoirs, des expériences de plusieurs individus.

Le modèle hiérarchique DIKW (ACKOFF.R), représenté sous forme de pyramide, permet de comprendre la manière dont la connaissance se construit et évolue. Il illustre comment les données brutes peuvent être transformées en information, puis en connaissance et enfin en sagesse.

Figure n °1 : Pyramide DIKW.



Source: ACKOFF.R (1989), from data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis.

1.1.1.2. Définition de la connaissance En résumé, il n'existe pas de définition précise de la connaissance. Toutefois, on peut distinguer entre les connaissances et les notions de données et d'informations. Les données sont des éléments bruts qui n'ont pas de sens en soi. Une fois interprétées, elles deviennent des informations. Ensuite vient la connaissance, qui constitue la transformation de l'information par les individus, en y incorporant en plus leurs croyances, valeurs, expériences, etc. La connaissance est donc caractérisée comme étant personnelle et subjective. C'est un événement cognitif qui se produit dans le cerveau d'individus propres à chacun. Elle est difficile à transmettre et à partager. La connaissance est fondée sur l'information assimilée et utilisée pour aboutir à une action ou une décision.

1.1.1.3. Connaissance et compétence

D'après PRAX.J. Y (2000) la compétence est « *un ensemble de connaissances, de capacités, d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type situation donnée* ». Selon lui, la compétence est donc attachée à l'action. Et pour faire la différence avec la connaissance, on peut s'appuyer sur et se référer à la phrase de SVEIBY (2000) selon laquelle « *la compétence est souvent considérée comme la connaissance en action* ». Et selon Zarifian la compétence est « *une prise d'initiative et de responsabilité d'un individu sur des situations*

professionnelles aux auxquelles il est confronté » Philippe Zarifian, le modèle de la compétence, Editions Liaisons, Paris, 2001.

La notion de compétence est souvent confondue avec celle de la connaissance. Pourtant, elles sont différentes l'une de l'autre, mais elles sont étroitement liées, notamment par l'individu. Autrement dit, la compétence est composée de plusieurs éléments, à savoir le comportement, l'expérience, le savoir-faire, le processus de résolution de problèmes et la connaissance en fait partie. La connaissance, c'est « l'être », elle est possédée par l'individu. Quant à la compétence, c'est la mise en action de ces connaissances par l'individu dans une situation donnée. La compétence s'intéresse donc au « faire ».

1.1.1.4. Les Catégories de la connaissance

Pour mieux comprendre la notion de connaissance, il est intéressant d'ajouter et d'expliquer différentes catégories de connaissances, distinguées par Faye, C. et al., (2007 : 15). Il s'agit des connaissances : déclarative, procédurale et conditionnelle. La distinction entre ces catégories complète et clarifie notre compréhension de la connaissance, tout en soulignant leur importance, qui réside dans l'amélioration de la performance individuelle et organisationnelle.

- Les connaissances déclaratives « quoi » : sont des connaissances de type générique (théoriques). Elles permettent de décrire ce que l'on sait, comme des règles, des lois physiques, des faits ou des concepts abstraits etc. Pour être mises en action, ces connaissances doivent être transformées en connaissances procédurales ou conditionnelles.
- Les connaissances procédurales « comment » : Désignent la manière dont les connaissances sont utilisées. Autrement dit, elles concernent la réalisation concrète d'une action, les procédures et les étapes à suivre.
- Les connaissances conditionnelles « quand » : Les connaissances conditionnelles, appelées aussi connaissances stratégiques, visent à faciliter la mise en œuvre et l'application des connaissances déclaratives et procédurales dans des situations variées. Il peut s'agir, par exemple, de contextes spécifiques auxquels l'entreprise est confrontée, comme une période de crise, un délai serré ou d'autres contraintes organisationnelles (contraintes internes). Ces connaissances se développent à force de pratique et d'expérience, jusqu'à devenir opérationnelles. Elles traduisent un haut niveau de maîtrise, où l'on sait quoi faire, comment le faire, et surtout quand le faire. Dans ce sens,

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

elles sont étroitement liées à la notion d'expertise, précieuse pour la performance individuelle et collective.

Pour que ces connaissances déclaratives, procédurales et conditionnelles soient préservées, protégées et partagées entre les membres de l'organisation, et afin qu'elles deviennent un véritable patrimoine durable et un capital immatériel, la mémoire organisationnelle joue un rôle essentiel. Elle s'inscrit dans cette logique de continuité et de valorisation des savoirs. Ainsi, la mémoire organisationnelle est définie comme un répertoire de connaissances collectives, qui sont contenues dans les cadres, routines, procédures et règles et qui peuvent être extraites si nécessaire (Day, 1994). Elle est le fruit de la mémorisation organisationnelle, entendue comme le processus de transmission de connaissances d'un individu ou d'un sous-groupe à ce répertoire (Girod-Séville, 1996). Cette mémoire organisationnelle, est composée de trois types de mémoire à savoir : la mémoire déclarative (le savoir quoi), la mémoire procédurale (le savoir comment) et la mémoire de jugement (le savoir pourquoi).

Mémoire déclarative (le savoir quoi). La mémoire déclarative est la somme des connaissances techniques, scientifiques et administratives détenues par les membres de l'entreprise. Ces connaissances étant en relation avec leurs tâches, elles devraient être rendues disponibles et accessibles à tous. Étant composée de connaissances explicites sur les faits, les propositions, les événements, les situations, etc. (Moorman et Miner, 1998), la mémoire déclarative peut inclure des détails sur l'utilisation des machines telles qu'apprirent à l'école ou tels qu'apportés par les individus lors de leur recrutement. Ce type de connaissances peut résider dans la mémoire humaine ou dans des archives telles que des catalogues ou des plans par exemple. (BEN HAMADI OLFA, 2012, p93).

Girod (1995) considère que la mémoire contenant des connaissances déclaratives n'est pas forcément limitée aux humains et qu'elle peut être déduite des interactions associant deux individus ou un groupe. Dans ce cas, elle est appelée mémoire déclarative collective. Elle peut être formalisée et stockée dans des bases de données et devenir de ce fait une mémoire déclarative collective centralisée ou rester informelle, implicite, non archivée et volatile et être considérée comme une mémoire déclarative collective décentralisée. Au plan collectif, la mémoire déclarative pourrait être assimilée à ce que Walsh (1995) appellerait « shared information ». Moorman et Miner (1998) relèvent par ailleurs qu'une caractéristique essentielle de la mémoire déclarative est la diversité qu'elle permet dans ses utilisations la rendant utile dans plusieurs domaines et plusieurs applications. (BEN HAMADI OLFA, 2012, p93).

Mémoire procédurale (le savoir-comment). La mémoire procédurale comprend le savoir-comment que les individus appliquent dans leur quotidien professionnel (Cohen et Bacdayan, 1994). Pour Moorman et Miner (1998), c'est la connaissance-compétence et la connaissance-action (skill and action Knowledge). Ainsi, contrairement à la connaissance déclarative qui réside dans les mémoires déclaratives, la connaissance procédurale est le résultat d'un apprentissage personnel. Une entreprise apprenante tente de transformer ce type de connaissances en une connaissance organisationnelle afin de le rendre accessible à tous.

En outre, des connaissances de routine sont souvent transformées en connaissances procédurales et stockées sous la forme de règles et de procédures de travail (Cohen et Bacdayan, 1994). Girod (1995) qualifie ce type de mémoire de mémoire procédurale collective centralisée. Aussi, Moorman et Miner (1998) avancent que la mémoire procédurale devient généralement une mémoire automatique ou inconsciente. Selon El Louadi, Tounsi et Abdelziz (2003), la plupart du temps tacite, la mémoire procédurale peut, cependant, devenir explicite grâce à l'archivage et à la diffusion sous forme de procédures de travail. (BEN HAMADI OLFA, 2012, p94)

Mémoire de jugement (le savoir pourquoi). Selon El Louadi, Tounsi et Abdelziz (2003), la mémoire de jugement reflète la tendance qu'ont les individus à donner une interprétation aux informations reçues, aux événements vécus et à la connaissance en général afin de pouvoir agir. C'est une mémoire sur les raisons pour lesquelles on fait les choses.

La mémoire de jugement est également appelée mémoire logique (rational memory) par Moran et Carroll (1996). Par définition, elle se base sur l'expérience et la connaissance propres des individus telles qu'ils perçoivent et interprètent les choses ; c'est ce qui distingue l'opinion d'un expert de celle d'un profane. C'est malheureusement le type de mémoire qui est le plus susceptible de s'éroder suite à la démission du personnel parce qu'elle est très difficile à extraire, à transférer, à structurer et à formaliser. Au niveau collectif, la mémoire de jugement constitue la somme de toutes les mémoires de jugement individuelles et représente la façon unique qu'une entreprise a de percevoir et d'interpréter son environnement. (BEN HAMADI OLFA, 2012, p94/95).

1.1.2. Dimensions et caractéristiques des connaissances

Dans la revue de littérature, la connaissance organisationnelle est caractérisée par deux grandes dimensions : « la dimension épistémologique de la connaissance » et « la dimension ontologique de la connaissance ». Ces deux dimensions sont différentes, mais elles convergent vers un objectif commun : comprendre comment gérer une connaissance, spécifiquement celle qui est de nature tacite.

La dimension épistémologique se concentre sur la nature de la connaissance, qu'elle soit explicite ou tacite, ainsi que sur le modèle de transformation de la connaissance (détaillé dans la sous-section suivante). En ce qui concerne la dimension ontologique, elle met l'accent sur les niveaux de connaissance : individuel, collectif et organisationnel.

Ainsi, la connaissance organisationnelle est représentée par deux dimensions majeures : la dimension épistémologique et la dimension ontologique.

1.1.2.1. La dimension épistémologique de la connaissance

Selon la dimension épistémologique, la connaissance est de nature « explicite et/ou tacite ». Cette distinction a été introduite par Michael POLANYI (1966), qui affirme : « *nous savons plus que ce que nous pouvons dire* ». Nous reprenons ici la classification des connaissances de Michael Polanyi il classe la connaissance humaine en deux catégories : « *les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens "articulés" notamment les métaphores ; les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage* [Polanyi, 66] ». Et reprise par plusieurs auteurs, notamment Ikujiro NONAKA (1994).

- **La connaissance Tacite**

Selon NONAKA (1994), « *la connaissance tacite inclut des éléments cognitifs, des schémas, des croyances, des modèles mentaux ... définissant notre vision des choses et des éléments techniques correspondant à un savoir-faire ancré dans des contextes spécifiques d'action* ». La caractéristique principale de la connaissance tacite est sa difficulté à être transmise, car elle est propre à l'individu et se trouve dans ses schémas mentaux, incluant ses croyances, ... Elle est acquise par l'expérience, ce qui la rend difficile à communiquer et à partager. De plus, son utilisation dépend du contexte, d'une situation particulière ou d'une action spécifique.

Et selon Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 76 40), « *la connaissance tacite est une connaissance personnelle, qui réside dans la tête de l'individu et qui ne peut pas toujours être articulée sous*

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

forme codée ; elle est implicite et fait appel à l'expérience et au savoir-faire de la personne qui la possède ; non tangible, elle peut être difficile, voire impossible, à expliciter dans une forme exploitable par d'autres personnes ». La connaissance tacite est spécifique et propre à l'individu ; pour cela elle est difficilement formalisable. Elle est intangible.

Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles, propres à chaque être. Elles incluent des éléments intangibles comme les croyances, les intuitions, les valeurs et le savoir-faire. Elles font partie de l'expérience individuelle, spécifiques au contexte et difficiles à communiquer et formaliser, même pour la personne qui les détient.

- **La connaissance explicite**

Selon Rossion, F. & Leriche, S. (2008 : 40), « les connaissances explicites sont des connaissances codifiées, qui sont transmises dans un langage formel et structuré ». Les connaissances explicites sont des connaissances codifiées, formalisées, et se présentent sous forme de documents réutilisables, de symboles, de bases de données et de manuels.

Les connaissances explicites sont les connaissances articulées, formalisables et transmissibles via des symboles ou un langage naturel (Nonaka & Takeuchi 1995, p.59).

En résumé, les connaissances explicites sont des connaissances formelles que l'on peut verbaliser, écrire et codifier. Elles sont organisées de manière systématique et structurée, ce qui les rend accessibles et faciles à transmettre. Elles peuvent prendre la forme de guides, de manuels, de procédures, de règles etc.

- **Comparaison tacite/explicite :**

Afin de mieux appréhender la différence entre ces deux types de connaissance, les principales caractéristiques sont représentées dans le tableau ci-dessous :

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

Tableau n°1 : Caractéristiques distinctives de la connaissance tacite et de la connaissance explicite.

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Nature	<ul style="list-style-type: none"> -Subjective -Présent (ici maintenant) -Connaissance personnelle et dépendante du contexte 	<ul style="list-style-type: none"> -Objective -Passé -Connaissance formalisée, spécialisée, explicable ou adaptative -Connaissance créée pour communiquer avec d'autres personnes
Localisation	Dans le cerveau des individus	Répartie dans l'entreprise (bases de données, bases documentaires, etc.)
Forme	Non formalisée	Documents électroniques ou physiques
Transmission	<ul style="list-style-type: none"> -Difficile -Transmise par apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> -Facile -Transmission par échange de documents
Mode de création	Acquise par la pratique, l'expérience	<ul style="list-style-type: none"> -Interprétation d'information et formalisation de connaissance tacite -Fortement marquée par les circonstances de leur création. -N'exprime pas le « non-dit » de ce qui l'ont formalisée.

Source : BALMISSE Gilles, Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management, Vuibert, 2005, France, p19.

1.1.2.2. La dimension ontologique de la connaissance

La dimension ontologique, vise à déterminer les différents niveaux de la connaissance. Selon Nonaka, I & Takeuchi, H. (1995) ou encore Spender, J.C. (1996), la connaissance se structure uniquement au niveau individuel. En revanche, pour Kogut, B. & Zender, U. (1992) ou encore Weick, K. & Robert, K. (1993) la connaissance se situe au niveau collectif.

Ainsi, la connaissance se manifeste à trois niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

- **La connaissance individuelle**

Rossion, F. & Leriche, S. (2008) affirment que « *l'individu est le premier agent dans la création de savoirs et le principal détenteur de la connaissance tacite. Il développe d'ailleurs son capital de la connaissance tacite grâce à son expérience* ». La connaissance est créée et détenue par l'individu, et elle se développe à travers son expérience. Simon, H.A. (1991 : 125), la connaissance individuelle se construit grâce à l'apprentissage de chaque membre de l'organisation. Il déclare en ce sens que « *[...] tout apprentissage se déroule à l'intérieur de chaque tête humaine* ».

En résumé, l'individu occupe le rôle de créateur et d'utilisateur de la connaissance dans l'organisation, mais est-ce que la connaissance peut être le résultat d'une action collective ?

- **La connaissance collective**

Les connaissances collectives, appartenant aux membres d'un groupe de travail, d'une équipe...

Selon Latour, B. (2005), l'interaction entre les individus et le partage d'expériences conduit à la création et l'utilisation de connaissances collectives. Pour d'autres auteurs, la connaissance dans l'organisation n'est pas forcément individuelle, elle est plutôt un résultat d'une action collective réalisée par les individus ensemble (Gherardi, S. & Nicolini, D. 2000). Berger P.L. & Luckman, T. (1966), quant à eux, considèrent que la connaissance, au niveau collectif, devient un construit social. Ces connaissances sont une représentation des partages, des échanges et des interactions des individus dans un esprit collectif. (Ghassane H, thèse de doctorat : Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, 2014, Université Nice Sophia Antipolis, p 79).

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

- **La connaissance organisationnelle**

Les connaissances organisationnelles sont des connaissances appartenant à l'entreprise. Bien que les connaissances soient généralement détenues par les individus, l'organisation a des connaissances qu'elle lui semble propres. Les connaissances organisationnelles peuvent prendre une forme explicite par truchement de brevets, de droits d'auteur, de logiciels, de marques de commerce, de secrets commerciaux, de bases de données, de meilleures pratiques, etc. En plus, s'ajoutent les connaissances tacites organisationnelles, plus difficiles à chiffrer, à justifier, à décrire précisément, telles que l'image de marque, la réputation corporative, les actifs intangibles, le langage interne, etc.

Tableau n°2 : Connaissance tacite et tacite selon les trois niveaux d'analyse

	Explicite	Tacite
Individuelle	Productions écrites d'un individu. Savoir reconnu (diplômes), spécialité...	Savoir-faire, compétences, expertise non formalisée
Collective	Productions écrites du collectif, par exemple manuel projet, règles de fonctionnement...	Savoirs de référence, déclinés à travers échanges oraux, informels, spontanés ou processus collaboratifs
Organisationnelle	Charte, règlements, procédures	« Know How » de l'entreprise, cœur de métier, domaine d'excellence

Source : BEYOU Claire, Manger les connaissances, ED Liaisons, 2003, France, p34.

1.1.3. Modèles de conversion de la connaissance

Afin de comprendre comment les connaissances se transforment, circulent et évoluent au sein des organisations, plusieurs modèles de conversion ont été développés. Parmi ces modèles, nous allons présenter le modèle SECI ainsi que le modèle de HEDLUND, deux références reconnues dans la littérature.

1.1.3.1. Modèle SECI de NONAKA ET TAKEUCHI

Les deux auteurs NONAKA et TAKEUCHI, émettent l'hypothèse selon laquelle la connaissance est créée par l'interaction entre les connaissances tacites et les connaissances

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

explicites. Cela permet d'identifier quatre modes différents de conversion des connaissances, à savoir : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation.

En théorie des organisations, trois des quatre modes de transfert des connaissances : la socialisation, la combinaison et l'internalisation ont été abordés sous divers angles. Par exemple, la socialisation est associée aux théories des processus de groupe et de la culture organisationnelle ; la combinaison trouve ses racines dans le traitement de l'information ; et l'internalisation est liée à l'apprentissage organisationnel. (IKUJRO NONAKA, HIROTAKA TAKEUCHI, *The knowledge-creating company*, 1995).

- **Socialisation : tacite vers tacite²**

« La socialisation représente le processus de transmission de connaissances tacites. Il s'agit donc de transmettre des modèles mentaux ou des compétences techniques. Cette transmission peut très bien se faire sans échanges verbaux. En effet, la transmission d'un savoir-faire s'effectue généralement par l'observation, l'imitation et surtout la pratique. »

- **Externalisation : tacite vers explicite³**

« L'externalisation est un processus qui permet le passage de connaissances tacites en connaissances explicites, sous la forme de concepts, modèles ou hypothèses. La modélisation d'un concept résulte souvent des dialogues et échanges entre individus. »

- **Internalisation : explicite vers tacite⁴**

« L'internalisation est le processus de conversion de connaissances explicites en connaissances tacites, souvent un processus d'apprentissage avec des supports tels que des documents, des manuels, etc. »

- **Combinaison : explicite vers explicite⁵**

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

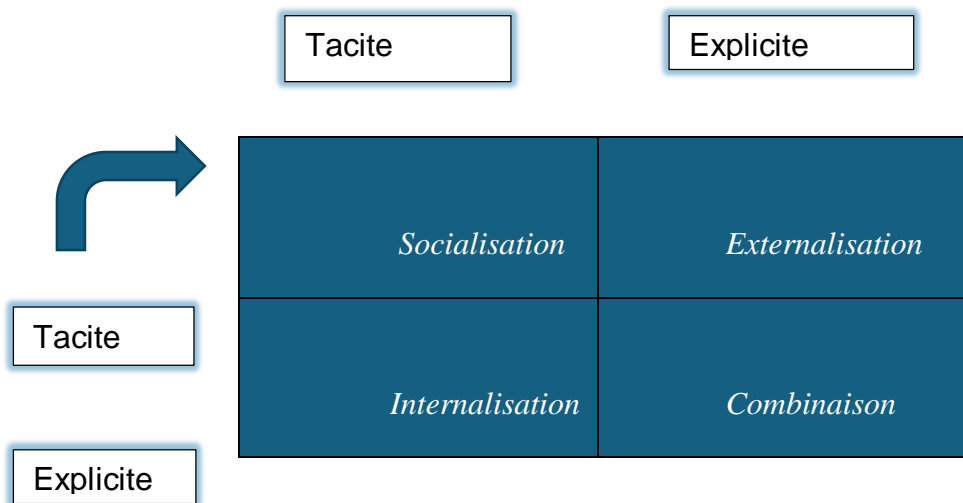
² Balnisse. G, *Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management*, Vuibert, 2005.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Idem.

Figure n°2 : Les quatre modes de conversion de connaissances



Source: Nonaka. I; Takeuchi. H, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford university Press, 1995.

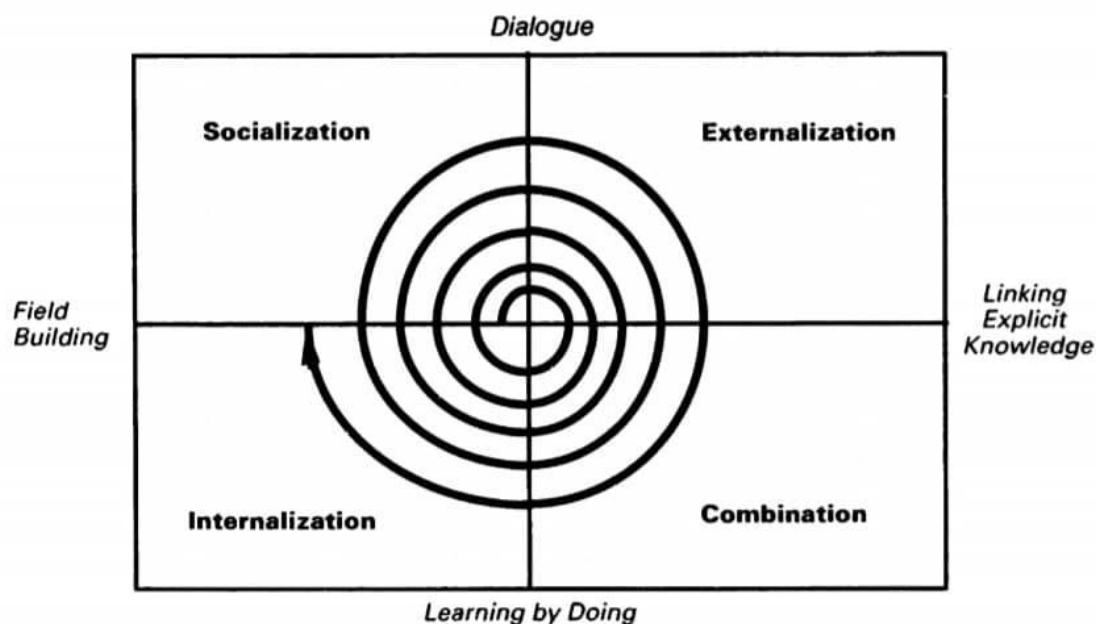
1.1.3.2. Spirale de la connaissance

Comme nous l'avons précédemment abordé, la socialisation implique le partage de connaissances tacites. Cependant, il s'agit d'une forme limitée de création de connaissances, car l'organisation dans son ensemble ne peut pas facilement tirer parti de ces connaissances partagées. De même, une simple combinaison d'éléments discrets ou d'informations explicites ne suffit pas à faire évoluer la base de connaissances existante de l'organisation.

Alors, la création de connaissances organisationnelles repose sur un processus continu, interactif et dynamique entre les connaissances explicites et tacites. Cette interaction est formée à travers des mutations entre différents modes de conversion des connaissances, induites par plusieurs déclencheurs.

Le mode de socialisation commence par la construction d'un « champ d'interaction » favorable au partage des expériences et des connaissances tacites entre individus. Le mode d'externalisation est ensuite déclenché par un « dialogue ou une réflexion collective », permettant de transformer ces connaissances tacites en connaissances explicites. Le mode de combinaison est activé par « la mise en réseau » des connaissances nouvellement créées et des connaissances existantes dans d'autres départements de l'organisation, les concrétisant ainsi dans un nouveau produit, service ou système managérial. Enfin, le mode d'internalisation est déclenché par « l'apprentissage ».

Figure n° 3 : La spirale des connaissances



Source: Nonaka. I; Takeuchi. H, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford university Press, 1995, p71.

Le contenu des connaissances créées par chaque mode de conversion des connaissances est naturellement différent.

Tableau n°3 : Les types de connaissances créées par chaque mode de conversion.

Mode de conversion	Type de connaissance créée	Exemple
Socialisation	« Connaissance comprise et partagée »	Un nouvel employé apprend à résoudre un problème en observant un collègue expérimenté effectuer le travail.
Externalisation	« Connaissance conceptuelle »	Un expert explique son expérience personnelle dans un document ou lors d'une réunion, ce qui rend ses idées compréhensibles pour les autres.
Combinaison	« Connaissance systémique »	Un manager rassemble plusieurs rapports écrits de différents services pour créer une synthèse stratégique complète.
Internalisation	« Connaissance opérationnelle »	Un salarié lit un manuel (explicite), puis applique les procédures sur le terrain jusqu'à ce qu'il les maîtrise naturellement, sans y penser.

Source : réalisé par nous-mêmes, à partir de la spirale de la connaissance de NONAKA et TAKEUCHI (1995).

1.1.3.3. Modèle de HEDLUND

Le modèle de Hedlund (1994) propose une vision structurée des mécanismes à travers lesquels les connaissances circulent et évoluent dans une organisation. Il identifie quatre processus complémentaires : articulation, internalisation, extension et appropriation. Qui permettent de comprendre la transformation de la connaissance entre ses dimensions tacite et explicite, ainsi que sa diffusion à différents niveaux organisationnels.

- **Articulation** : L'articulation désigne le processus de transformation de la connaissance tacite (subjective) en connaissance explicite (formalisée). Ce processus implique un effort de mise en mots, de modélisation ou de formalisation des savoirs détenus par les individus, souvent acquis par l'expérience.
- **Internalisation** : L'internalisation correspond à l'intégration de connaissances explicites par les individus, qui les transforment en connaissances tacites à travers la pratique. Cela se produit notamment par l'apprentissage organisationnel, la répétition ou l'imprégnation de routines.
- **Extension** : Désigne la diffusion de la connaissance tacite ou explicite à travers l'organisation. Elle implique une mobilisation des réseaux, de la communication informelle et des interactions sociales pour étendre le savoir détenu par certains individus à d'autres membres de l'organisation.
- **Appropriation** : c'est un processus inverse à l'extension, où l'organisation intègre les connaissances issues de son environnement externe (partenaires, concurrents, institutions, etc.). Cette intégration passe par l'absorption, l'adaptation et l'exploitation de savoirs issus de l'extérieur pour renforcer la compétitivité.

1.2 Introduction au management des connaissances

1.2.1. Histoire de Knowledge Management

L'origine du management des connaissances repose sur la notion que la connaissance constitue un atout stratégique pour les entreprises. En d'autres termes, les connaissances des employés (leurs aptitudes, leur vécu, leurs idées) ont autant de valeur que les équipements ou l'argent. Cette logique était déjà présente dans les civilisations anciennes, même avant que cette idée ne soit formalisée :

- **Égypte antique** : les scribes conservaient le savoir écrit.

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

- **Grèce antique** : les philosophes transmettaient le savoir de maître à élève.
- **Moyen Âge** : les monastères servaient de centres de préservation et de transmission du savoir.

Mais le **management des connaissances moderne** commence surtout à partir du **20e siècle**, et particulièrement à partir des années **1990**, c'était la naissance officielle du concept et devient populaire. Les premiers grands auteurs sont :

- **Nonaka et Takeuchi** (1995) avec leur modèle **SECI** (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation).
- **Davenport et Prusak** (1998) avec leur livre "Working Knowledge".

Tableau n°4 : de capitalisation au management des connaissances

Phase	Période	Perspective	Points clés
1	Avant 1990	Prise de conscience du KM	Reconnaissance de l'importance du KM et de la nécessité de manager les connaissances. Concepts de stocks de connaissances.
2	1990 à aujourd'hui	KM technologies	E-mails, intranet, gestion de contenus. La connaissance vue comme un stock. Concepts centralisés.
3	1998 à aujourd'hui	KM extension des RH	Environnement d'apprentissage, compagnonnage... La connaissance vue comme un flux. Connaissances tacites/explicites.
4	Aujourd'hui	KM organisation	Logique floue, hypertextes, infrastructure des connaissances, recentralisation.

Source : Weggeman, M ; Le management des connaissances : organisation et pilotage des organisations à forte intensité de savoir ; Scriptum Management ; Schiedam ; 1997.

Ce tableau retrace l'évolution du **Knowledge Management (KM)** en quatre phases.

- Avant 1990, les entreprises prennent conscience de l'importance des connaissances, vues comme des stocks à conserver.
- À partir de 1990, la technologie (intranet, e-mails) permet de gérer ces connaissances de façon centralisée.

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

- Dès 1998, l'aspect humain devient central : la transmission des savoirs passe par l'apprentissage, les échanges, et la reconnaissance des connaissances tacites.
- Aujourd'hui, le KM devient une démarche organisationnelle globale, intégrant technologies, flux d'informations, et structures pour optimiser le partage des connaissances.

Ce secteur s'est démarqué, par l'intégration des cours et des formations dans les domaines de la gestion 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 participer à l'étude sur la gestion des connaissances. Cela inclut divers types médias, de l'information, de la santé publique et des politiques publiques.

De nombreux grandes entreprises, l'institution publique et organisations à but non lucratif ont des ressources allouées aux efforts internes de gestion des connaissances généralement dans le contexte de leur stratégie commerciale en matière de technologies de l'information ou de gestion des ressources humaines.

1.2.2. Définition de management des connaissances

Le management des connaissances (MC) ou Knowledge management (en anglais) est un champ de réflexion managériale en pleine expansion. Nombreux sont les auteurs qui s'y sont intéressés (Argyris, 1995⁶ ; Ermine, 2002⁷ ; Grünsteins, 1996 ; Perrin 2004). La littérature sur ce sujet est pléthorique et en faire même un survol devient un défi. Nous citerons à ce propos quelques définitions.

Selon Perrin (2004)⁸, le MC est un ensemble de méthodes organisationnelles et de procédés managériaux visant à favoriser l'identification, la collecte, la classification, le stockage, la distribution, l'enrichissement, le transfert et la création des savoirs dans l'entreprise. Cela implique l'établissement d'un processus de gestion, ainsi que des outils et méthodes pour valoriser les connaissances individuelles, interindividuels et organisationnels.

Selon Grundstein (1996)⁹, le MC englobe une variété de modèles ou méthodologies qui utilisent des outils de traitement de l'information et de communication, dans le but d'organiser, valoriser

⁶ Argyris, C. (1995). *On Organizational Learning*. 2nd Edition. Blackwell Publishers

⁷ Ermine, J.-L. (2002). *Management des connaissances et mémoire organisationnelle*. Hermès Science Publications.

⁸ Perrin, B. (2004). *Management des connaissances et capital intellectuel*. Dunod.

⁹ Grundstein, M. (1996). "Gestion des connaissances et système d'information." *Revue Française de Gestion*, 115, pp. 106-116.

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

et faciliter l'accès à toutes les connaissances élaborées au sein de l'organisation, qu'elles aient été mises en pratique ou soient encore en cours d'exécution.

Cela permet de dire que le MC offre une meilleure structure l'information dans l'organisation afin de rendre cette dernière hautement compétitive.

Jean-Yves Prax¹⁰ propose trois définitions de la gestion des connaissances.

- Une définition fonctionnelle : « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation. »
- Une définition opérationnelle : « Combiner les savoirs et les savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur. »
- Une définition économique : « Valoriser le capital intellectuel de la firme. »

Autrement dit, le management des connaissances (MC) ou knowledge management (KM), représente l'ensemble des méthodes, des outils et du capital humain utilisé pour collecter, gérer, diffuser et mettre en valeur les connaissances dans l'organisation. La gestion 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.

Ceci implique l'établissement d'un processus de gestion, d'outils et de méthodes favorisant la valorisation des connaissances individuelles, interindividuelles et organisationnelles. (Perrin, 2004).

(Le management des connaissances est un domaine interdisciplinaire qui fait appel aux sciences cognitives, aux systèmes experts, au génie cognitif, aux réseaux sémantiques, aux bases de données, aux sciences de la documentation, aux communautés de pratique, aux systèmes de soutien au travail collaboratif, aux sciences de la gestion.)

¹⁰ Perrin, B. (2004). *Management des connaissances et capital intellectuel*. Dunod.

1.2.2.1. Les principes du management des connaissances

Davenport (1996) a identifié dix principes du management des connaissances qui peuvent être utilisées comme des lignes directrices dans la mise en œuvre du management des connaissances:

➤ **Le management des connaissances est coûteux :**

La connaissance est un actif, mais sa gestion efficace demande d'investir d'autres ressources. Plusieurs activités de gestion des connaissances nécessitent des contributions financières, humaines ou matérielles, notamment :

- La capturer la connaissance.
- La valoriser la connaissance.
- La mise en place d'une infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC) adapté au management des connaissances.
- La formation des employés à la création, le partage et l'utilisation des connaissances.

➤ **Le management efficace des connaissances exige les solutions hybrides des personnes et des technologies :**

Pour une gestion efficace des connaissances, il est essentiel de mobiliser à la fois les ressources humaines et les technologies. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent de collecter, structurer, modifier et diffuser les connaissances explicites. Cependant, c'est par l'intermédiaire des individus que l'on peut capter ces savoirs, les replacer dans leur contexte et gérer les connaissances plus informelles ou tacites.

Un système performant de gestion des connaissances repose donc sur une complémentarité entre les outils technologiques et les compétences humaines

➤ **Le management des connaissances est fortement politique :**

La gestion des connaissances possède un aspect politique considérable. Comme on le répète fréquemment, « le savoir, c'est la puissance ». Elle est donc liée à la richesse et au succès. Une entreprise qui met en œuvre la gestion des connaissances est une entreprise fortement politisée.

➤ **Le management des connaissances exige des managers des connaissances :**

La connaissance doit être géré par des personnes qualifiés pour cette tâche, Leur mission est de collecter, organiser et classer les connaissances, établir une infrastructure technologique adaptés, et de surveiller comment ces connaissances sont utilisées.

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

- **Le management des connaissances bénéficie plus des cartes que les modèles, plus des marchés que des hiérarchies :**

Pour gérer efficacement les connaissances, il faut d'abord cartographier celles qui existent déjà dans l'entreprise. Cela permet de faire le lien entre ce que l'entreprise sait et ce que les clients attendent. La cartographie des connaissances est une méthode simple mais utile pour améliorer l'accès et l'utilisation des informations importantes

- **Le partage et l'utilisation de la connaissance sont souvent des actes artificiels :**

Le partage et l'utilisation de la connaissance ne se déroulent pas toujours de manière fluide. Il s'agit fréquemment d'actions contraintes ou supervisées. Toutefois, l'information devrait pouvoir circuler parmi les collaborateurs au sein de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il est essentiel que les gestionnaires incitent les employés à communiquer, par le biais de l'évaluation des performances, de récompenses ou d'autres méthodes d'encouragement.

- **Les moyens du management des connaissances améliorent les processus du fonctionnement des connaissances :**

Dans toute organisation, la connaissance est générée par des processus standards de gestion des connaissances. Toutefois, elle est aussi créée, exploitée et largement échangée à travers certaines procédures spécifiques de travail de la connaissance telles que l'analyse de marché et la conception de produits. Il est nécessaire d'apporter des améliorations à ces processus pour avoir un management des connaissances plus efficace dans l'entreprise.

- **L'accès à la connaissance est seulement le début :**

Les processus de gestion des connaissances ne signifient pas nécessairement posséder toutes les informations. Au-delà de l'accès, la gestion des connaissances requiert également une attention et un engagement soutenus. Pour les consommateurs de savoirs qui s'intéressent à l'acquisition de connaissances, il est crucial qu'ils deviennent des destinataires proactifs, en synthétisant et en partageant ces connaissances avec autrui, par le biais du jeu de rôle et des jeux axés sur l'exploitation des connaissances, tout en recevant également lesdites connaissances grâce à une interaction étroite avec les pourvoyeurs de savoirs.

- **Le management des connaissances ne termine jamais :**

Les procédures de gestion des connaissances sont sans fin, tout comme la gestion des ressources humaines, il n'existe pas un moment où la connaissance est totalement maîtrisée. Les connaissances organisationnelles évoluent constamment, face aux innovations technologiques,

aux défis clients qui se présentent sans cesse, les entreprises modifient leurs stratégies et structures, nécessitant ainsi sans arrêt de nouvelles connaissances.

➤ **Le management des connaissances exige un contrat de la connaissance :**

Il est difficile pour la majorité des entreprises d'établir les droits de propriété ou d'utilisation liés au savoir des employés. La gestion des connaissances nécessite un accord entre les salariés et la société pour garantir que les connaissances que l'employé a accumulées au cours de sa carrière sont enregistrées et correctement. Ceci est d'autant plus crucial dans le contexte actuel où les employés changent rapidement de poste et rejoignent différentes entreprises.

1.2.2.2. Les éléments de la gestion des connaissances

Selon Boughzala (2004), une démarche de gestion des connaissances repose sur six éléments clés : la stratégie, la culture, les technologies, les processus, les contenus et les mesures.

- La stratégie : Avant de se lancer réellement dans un projet ou une application de 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 : L'établissement d'une culture qui favorise la collaboration et le partage des connaissances est crucial pour les étapes futures de ce processus. Plusieurs éléments doivent être adressés aux individus qui participeront à cette démarche, notamment l'élaboration d'un système de valorisation et de motivation pour encourager l'esprit 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 : La technologie joue un rôle important en soutenant les employés dans l'organisation et la diffusion des connaissances tout au long de leur cycle de vie, depuis le moment où ces connaissances sont collectées jusqu'à leur suppression du système lorsqu'elles deviennent dépassées.
- Les processus : Il est nécessaire d'identifier, de définir et d'implémenter les processus liés au partage des connaissances. Par exemple, comment sont établis les processus de contribution ou les méthodes par lesquelles les employés peuvent partager leurs connaissances ? Comment est assurée la qualité des connaissances dans le processus de validation ? - La méthode de conservation ou comment garantir la durabilité des

informations consignées ? Comment diffuser les connaissances nouvellement acquises et les rendre exploitables ?

- 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 (Anne & Didier, 2003).

1.2.3. Le management des connaissances dans l'entreprise

Dans une entreprise, la connaissance ne se limite pas à des documents ou à des bases de données. Elle s'exprime à travers les personnes, leurs vécus, leurs interactions et leurs pensées. C'est à partir de ces interactions humaines que de nouvelles connaissances se créent. Chaque salarié, avec son expérience et ses compétences, contribue à ce processus. Ainsi, le management des connaissances s'appuie principalement sur tout sur une dynamique collective.

Aujourd'hui, dans un environnement en constante évolution, les entreprises doivent apprendre à s'adapter rapidement. Cela passe par leur capacité à capter, structurer, partager et faire progresser les connaissances internes. Il est devenu crucial de rester compétitif en offrant aux employés la possibilité de penser librement, de partager leurs connaissances, d'expérimenter et de créer.

Selon Ebrahimi et Saives (2006), la gestion des connaissances implique l'apprentissage, la création, la transformation et la diffusion des savoirs explicites et tacites, ce processus est mené par des individus dans un contexte donné, intégré aux processus de l'organisation et soumis à sa logique de gestion. Ce processus est en constante évolution et ne se divise pas : plus on partage, plus la valeur des connaissances augmente.

Autrement dit, bien gérer les connaissances, c'est permettre à l'entreprise d'évoluer, de s'améliorer, et de conserver un avantage concurrentiel. C'est aussi reconnaître que le savoir des individus est une richesse collective, qu'il faut valoriser, protéger et faire grandir.

1.2.3.1. Enjeux

Le management des connaissances (MC) vise avant tout à mieux maîtriser et développer les produits et services innovants, à renforcer les compétences des employés, et à impulser une dynamique positive au sein de l'organisation. Plusieurs phases doivent être réalisées Pour atteindre ces objectifs.

La première, et sans doute la plus essentielle, consiste à structurer le processus de capitalisation des connaissances autour de trois grands axes d'apprentissage :

Chapitre01 : Cadre conceptuel du management des connaissances

- La collecte de nouvelles connaissances,
- Leur codification (c'est-à-dire leur mise en forme pour qu'elles soient compréhensibles et réutilisables),
- Et enfin la combinaison de ces nouvelles connaissances avec celles déjà existantes (Schulz, 2001).

Selon Crié (2003), l'un des principaux objectifs du MC est d'améliorer la capacité d'apprentissage de l'entreprise, de regrouper les compétences internes et surtout, d'éviter leur perte. Cela inclus notamment la diffusion des connaissances, la capitalisation des expériences passées et le partage des connaissances acquises.

C'est ici qu'intervient la notion de mémoire organisationnelle, un concept fondamental souligné par Levitt et March (1998)¹¹. Elle se construit à travers les mémoires individuelles, les systèmes d'archivage, les méthodes de travail et les structures mêmes de l'organisation (Koenig, 1997)¹².

L'acquisition et la capitalisation de connaissances ne se limite pas à des simples démarches administratives : elles sont de véritables moteurs de l'innovation. Une entreprise apprenante, vigilante aux changements du marché, est capable de prévoir et d'anticiper les attentes des clients, qu'elles soient exprimées ou non. Elle peut ainsi leur proposer des produits adaptés, tout en détectant rapidement de nouveaux marchés potentiels (Slater & Narver, 1995).¹³

En somme, la connaissance permet une amélioration concrète de la performance de l'entreprise, en influençant aussi bien les comportements humains que les processus organisationnels.

Pour qu'il y ait un réel apprentissage continu, l'entreprise doit passer par différentes étapes : extraction, assimilation, capitalisation, diffusion, utilisation, modélisation et action.

Cette procédure offre non seulement la capacité de prévoir les changements futurs, mais également la possibilité de se positionner plus favorablement sur le marché. Comme le soulignent Slater et Narver (1995), l'entreprise qui acquiert des connaissances plus rapidement que ses rivales bénéficie d'un avantage compétitif significatif.

Pour finir, à un niveau plus stratégique, il est essentiel d'estimer véritable valeur réelle du capital de connaissances de l'entreprise. Cette analyse permet d'orienter les efforts vers l'extraction, la formalisation, la structuration, la capitalisation et le partage des savoirs. Elle

¹¹ Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340

¹² Koenig, M.-E. D. (1997). *Knowledge Management: An Introduction*. In: *Knowledge Management Handbook*.

¹³ Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

souligne également les connaissances clés à préserver, les personnes à mobiliser (les "travailleurs du savoir") et les sources d'information à exploiter (Ermine, 2000).¹⁴

1.2.3.2. Finalité

Le management des connaissances (MC) ne se limite pas à collecter ou stocker des informations. D'après Prax (2003), il vise des objectifs stratégiques et opérationnels à plusieurs niveaux. Ses finalités principales sont les suivantes :

- **Optimiser les processus internes de l'entreprise**

Le MC permet d'améliorer la productivité, l'efficacité collective et la performance globale. En rendant les connaissances existantes plus accessibles, cela réduit les temps de traitement, améliore la qualité des produits ou services, et aide à diminuer les dépenses associées à la répétition d'erreurs ou à la disparition d'informations cruciales.

- **Réutiliser efficacement la connaissance existante**

L'objectif est de tirer parti des meilleures pratiques, des retours d'expérience et des compétences acquises, pour éviter la « redécouverte » constante des solutions. Cette réutilisation des connaissances favorise une meilleure continuité dans les activités et prévient les pertes d'apprentissage liées aux départs ou aux changements organisationnelles.

- **Améliorer la qualité des décisions**

Le MC améliore le processus décisionnel en encourageant les interactions multidisciplinaires entre les différents services. Il contribue aussi à être attentif aux besoins du client et à les anticiper de manière plus efficace, renforçant ainsi la réactivité de l'organisation face aux changements du marché.

- **Valoriser le capital humain et les compétences**

Le MC encourage à considérer l'entreprise non seulement en tant que chaîne de production, mais aussi comme un ensemble dynamique de compétences individuelles et collectives. Cela favorise l'évolution des compétences internes et une meilleure reconnaissance des connaissances détenues par les salariés.

¹⁴ Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Paris : Hermès Science Publications.

- **Stimuler l'innovation**

Une entreprise disposant d'un solide système de gestion des connaissances peut identifier, organiser et valider les idées innovantes dès leur émergence. Elle est donc en mesure de les convertir en projets concrets, qu'ils soient technologiques ou organisationnels et d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

1.2.3.3. La gestion des connaissances comme élément du management stratégique

Actuellement, les connaissances se sont imposées comme un pilier essentiel pour la croissance des entreprises. On ne les perçoit plus uniquement comme un complément, mais comme une véritable ressource stratégique. Ce qui les rend spéciales, c'est qu'elles ne sont pas limitées ou consommables comme les ressources matérielles. Au contraire, plus on les exploite, plus elles s'enrichissent. Ces dernières se cumulent grâce à l'expérience, aux interactions entre collègues, aux projets réalisés... Cependant, cela ne signifie pas qu'elles sont faciles à administrer.

En réalité, la gestion des connaissances présente de nombreux défis. Par exemple, il se peut que certaines données soient divulguées involontairement, tandis que d'autres demeurent conférées au secret des employés et sont difficiles à partager. Voilà pourquoi la gestion des connaissances est désormais un enjeu majeur : elle cherche à structurer, sauvegarder et à faire circuler les connaissances au sein de l'entreprise.

Concrètement, cela implique l'établissement de méthodes et d'outils visant à valoriser les compétences internes, promouvoir l'échange d'expériences, documenter les meilleures pratiques et prévenir la perte de connaissances lors du départ d'un employé. Cela implique l'usage de plateformes collaboratives, la mise en place de procédures écrites, l'éducation, et ainsi de suite.

Bien que cette méthode soit encore assez nouvelle, elle s'impose progressivement dans le milieu professionnel, car elle favorise une meilleure collaboration en équipe, stimule l'innovation et améliore les rendements globaux. Effectivement, plus une entreprise est en mesure de gérer efficacement ses connaissances, plus elle augmente ses chances d'être concurrentielle et de prospérer sur le long terme.

Conclusion

Les connaissances à gérer représentent un défi pour les entreprises, notamment en raison de leur nature souvent tacite, difficile à formaliser et à transférer. La plupart des connaissances essentielles à l'organisation sont propres à chaque collaborateur, issues de son expérience, de ses compétences personnelles ou de son intuition. Bien que souvent intangibles, ces connaissances constituent une richesse stratégique précieuse, à l'origine de nombreuses innovations, améliorations de processus et prises de décision efficaces. Il est donc impératif de favoriser leur partage et leur transfert entre les membres de l'organisation.

Chapitre II

*Le transfert des connaissances et la
compétitivité de l'entreprise.*

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Introduction

Dans ce chapitre, nous allons étudier le transfert des connaissances comme un des facteurs de succès de la circulation du savoir dans l'entreprise. A travers l'analyse de ses illustrations, de ses besoins et de ses conditions de réalisation, nous cherchons à comprendre comment cela est possible de transmettre efficacement des connaissances, d'un individu à un autre, d'un groupe à un autre. Surtout, en un monde où agilité, innovation, performance, conditionnent essentiellement la capacité d'une entreprise à activer et valoriser son stock de savoir collectif. Nous aborderons bien sûr les résistances et les accélérateurs dans cette transmission des connaissances, mettant en relief le rôle du management, des moyens technologiques et de la culture d'entreprise. Par ailleurs, nous allons aborder le lien qui peut exister entre le transfert de connaissances et la compétitivité de l'entreprise.

2.1 Le transfert des connaissances

Le transfert de connaissances est un enjeu majeur pour toute organisation. Dans cette section, nous allons explorer ses fondements théoriques, les différentes formes qu'il peut prendre ainsi que les facteurs qui influencent ce processus.

2.1.1 Le transfert des connaissances – concepts et spécificités

Afin de comprendre les bases conceptuelles du transfert de connaissances, nous présentons quelques définitions ainsi que les principaux modèles théoriques de transfert. Cela permettra de mieux appréhender la manière dont les connaissances circulent et se transmettent au sein des organisations.

2.1.1.1 Définition générale de transfert

Selon le Larousse illustré, le terme transférer signifie « faire passer quelqu'un, quelque chose d'un lieu dans un autre » (Larousse.fr). D'après cette définition, le transfert renvoie à un mouvement ou à un déplacement, soit d'une personne à une autre, soit d'un objet ou d'une idée d'un endroit à un autre.

De manière générale, le terme transfert peut désigner une cession ou une transmission. L'action de transférer peut concerner des éléments tangibles (comme des objets), mais aussi des éléments intangibles, tels qu'une information, ou une activité intellectuelle (comme un raisonnement ou une manière de penser). Par ailleurs, le transfert repose sur deux actions complémentaires : la transmission et la réception. Si l'une de ces actions est manquante, le transfert ne peut être

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

considéré comme accompli. Il suppose également la présence de deux acteurs essentiels : un émetteur, porteur de ce qui est à transférer, et un récepteur, qui le reçoit et l'intègre.¹⁵

2.1.1.2 Les modèles théoriques du transfert de connaissances

Les premiers modèles de transfert des connaissances se sont construits autour d'une vision linéaire du processus, comme l'ont souligné Roy et al. (1995). Cette approche, bien qu'utile à ses débuts, apparaît aujourd'hui comme trop simpliste pour refléter la réalité des échanges de savoirs dans les organisations. De nombreux chercheurs ont d'ailleurs exprimé des critiques à son égard. Néanmoins, cette première lecture du transfert a servi de point de départ à une réflexion plus approfondie, qui a permis l'émergence de modèles plus riches, intégrant davantage la complexité des interactions. Ces modèles plus récents insistent sur l'importance de la rétroaction, de l'interaction entre les acteurs et de l'apprentissage collectif au cours du processus de diffusion des connaissances.

2.1.1.2.1 Le modèle de transfert des connaissances linéaire

Les premiers modèles de transfert apparus sont des modèles simples, qu'ils soient unidirectionnels ou bidirectionnels. Initié par James Boggs (1992), ces modèles impliquent généralement deux acteurs : un détenteur de la connaissance et un récepteur.

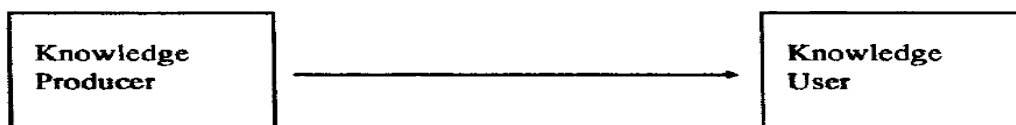
a) Le modèle unidirectionnel :

Dans son modèle, Boggs (1992) explique que le transfert implique un producteur de connaissance (Knowledge producer) et un utilisateur de connaissance (Knowledge user).

Dans ce cas, le transfert linéaire et unidirectionnel de la connaissance a lieu dans un seul sens comme le démontre la figure ci-dessous :

Figure n°4 : Modèle linéaire de transfert des connaissances unidirectionnel

(a) Knowledge Use as Dissemination or Transmission



Source : BOGGS, James P. (1992, p. 32).

¹⁵ SIDHOUM.L, ACILA.N, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise Algérienne. Cas : SAA, revue des sciences commerciales, numéro spéciale 02, 2017, p 64.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Il apparaît clairement à travers la figure ci-dessus que le rôle de l'utilisateur de la connaissance est passif, du fait de sa faible participation à la création de la connaissance objet du transfert.

b) Le modèle bidirectionnel :

Boggs (1992) introduit une interaction entre émetteur et récepteur. En admettant que la connaissance se transmet, se construit et s'échange entre les deux parties concernées par le processus de transfert. De ce fait, l'auteur présente un modèle bidirectionnel qui est interprété dans la figure ci-dessous :

Figure n°5 : Modèle linéaire de transfert des connaissances bidirectionnel

(b) Knowledge Use as Transaction or Collaboration



Source : BOGGS, James P. (1992, p. 32).

Roy et al. (1995, p.29) enrichissent le modèle en introduisant un troisième acteur appelé « agent de transfert de connaissances ». Ce dernier est qualifié d'agent de liaison qui s'occupe de la traduction et de la diffusion de la connaissance auprès de ces destinataires.

Toutefois, le modèle linéaire ne représente nullement la réalité. Ces propos sont affirmés par Roy et al. (1995) qui reprennent la critique émise par Dyssanayake (1986) et Boggs (1992) à l'égard de ce modèle du fait que ce dernier ignore complètement les facteurs contextuels ou environnementaux dans lequel le transfert s'opère.

Ces limites selon Roy et al. (1995) :

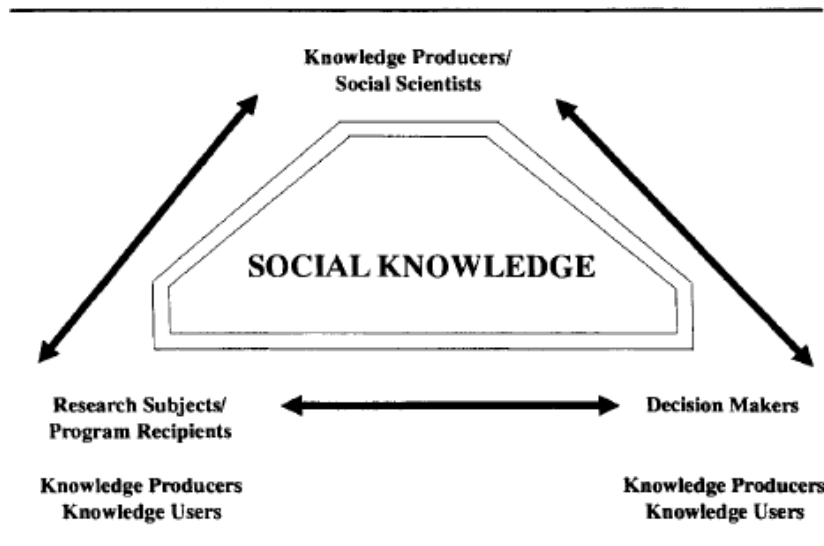
- Ignorance du contexte social.
- Rapports de pouvoir non pris en compte.
- Hypothèse erronée de l'intérêt du récepteur.
- Obligation de désapprendre chez l'utilisateur.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.1.1.2.2 Le modèle de transfert des connaissances multidirectionnel

a) Le modèle à trois volets :

Figure n°6 : échange de connaissances à trois directions.



Source : Boggs (1992, p. 37).

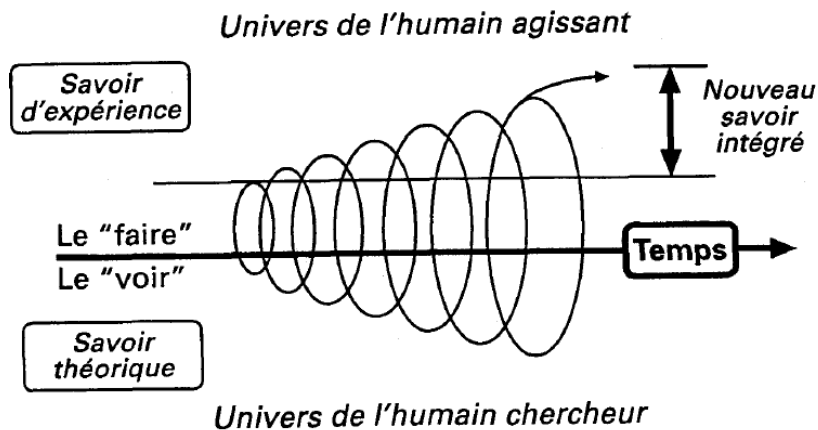
La connaissance est représentée au milieu, car elle est objet à trois échanges. Les trois acteurs peuvent se placer à n'importe quel angle, car chacun est émetteur et récepteur ils sont tous producteurs et utilisateurs des connaissances. La connaissance est, ainsi, selon Roy et al. (1995, p. 32) le produit de l'interaction d'un système tout entier. Cela reflète la réalité des organisations où le savoir est produit collectivement.

b) Le modèle de transfert des connaissances en spirale :

Le transfert est un flux continu entre savoir tacite et explicite. Les interactions sociales alimentent ce processus évolutif. Khedim Bélahdj et Faradji Amel (2015, p. 64) parlent « de mode de transfert en spirale ». Ce dernier repose sur « les interactions continues entre les différents groupes d'acteurs et les systèmes sociaux, ces relations sont illustrées par un flux alternatif, continu et progressif qui prend par exemple la forme d'une spirale ». Le modèle de référence en la matière est Bouchard et Gélinais (1990). Ces derniers proposent un modèle en spirale fondé sur le rapport « du savoir d'expérience et du savoir théorique » (Roy et al., 1995, p. 31).

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Figure n°7 : modèle en spirale, selon Bouchard et Gélinas (1990)



Source : Roy et al., (1995, p. 31)

2.1.1.2.3 Modèles de transfert des connaissances les plus récents

a) Le modèle de Roy et al (1995) :

Ainsi, Roy et al. (1995, p.33) concentrent leur analyse sur les réseaux d'acteurs impliqués à chaque étape du processus de transfert. Ils soulignent l'importance du réseau en tant que véritable support de la connaissance, tout en insistant sur le rôle central du contexte organisationnel. Ce dernier constitue, selon leurs termes, une véritable « toile de fond » qui conditionne l'émergence et la circulation des savoirs. Pour eux, les interactions entre les différents acteurs ne sont pas secondaires : elles doivent être considérées comme un élément clé à intégrer dès le départ dans toute démarche de transfert.

Roy et al. (1995) considèrent que la connaissance n'est jamais neutre : elle est construite à partir des représentations sociales, culturelles et historiques de ceux qui la produisent. Selon eux, la connaissance prend tout son sens dans un contexte spécifique – social, politique, économique – qui influence sa création et son usage. Si elle ne correspond pas aux repères d'un groupe social donné, elle risque de ne pas être reconnue, voire de disparaître faute d'appropriation.

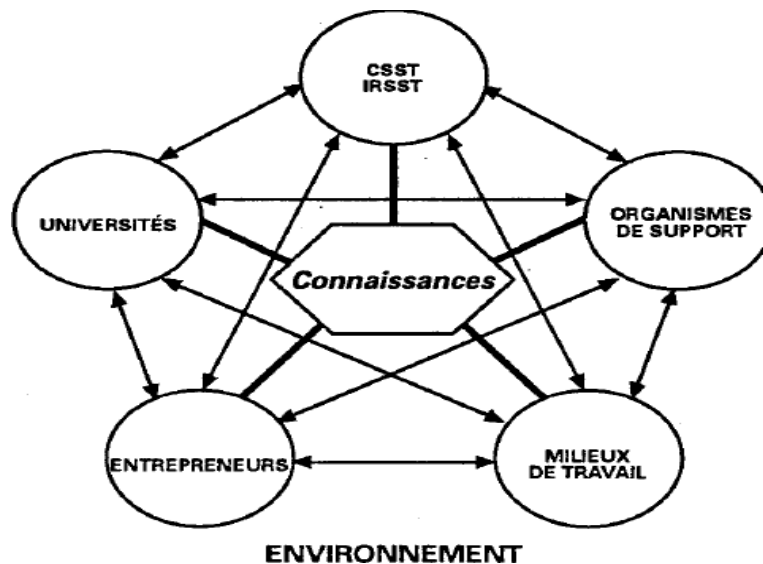
Dans cette logique, les auteurs insistent sur le rôle essentiel du réseau social comme canal de transfert : plus le réseau est souple et connecté à divers systèmes sociaux, plus il favorise la circulation et l'adoption du savoir.

Ils proposent également une vision du réseau intégré, dans laquelle la connaissance, produite dans des contextes organisationnels variés, peut circuler librement si les frontières entre métiers, services et organisations sont levées. Pour cela, les échanges doivent reposer sur des

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

problématiques communes et un intérêt partagé, capables de justifier les efforts de participation. La connaissance devient alors un produit collectif, façonné par l'interaction entre des acteurs issus de différents environnements mais réunis autour d'un objectif commun.

Figure n°8 : modèle de réseau de support à la connaissance



Source : Roy, Mario, Jean-Charles Guidon et Lucie Fortier., (1995, p. 36).

La valeur de la connaissance dans ce modèle dépend de la richesse des interactions et de la participation de chacun au développement de la base de connaissances. Dans ce modèle, Roy et al. (1995) préconisent un catalyseur qui planifie, crée et entretient le réseau. Il doit englober les préoccupations de l'ensemble des systèmes et faciliter les mécanismes de développement de la connaissance.

b) Le Modèle d'Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004)

Albino, Garavelli et Gorglione (2004) s'inspirent du modèle de communication de Shannon et Weaver (1972), qui repose sur quatre éléments fondamentaux : l'émetteur, le message, le canal de transmission et le récepteur. Toutefois, ils apportent des ajustements importants pour l'adapter au contexte du transfert de connaissances.

Dans leur version, le récepteur n'est plus un simple destinataire passif, mais un acteur actif du processus. Il participe à la construction du sens, en mobilisant son propre système cognitif. Le message devient un objet de connaissance qui peut être véhiculé par des canaux techniques (e-mails, plateformes numériques) ou par la communication interpersonnelle (langage naturel).

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Contrairement à l'approche de Shannon qui se limite à l'information, Albino et al. Précisent que seule la cognition humaine permet de transformer l'information en connaissance. Ils définissent le système cognitif comme l'ensemble des caractéristiques individuelles (connaissances antérieures, expérience, valeurs), objectifs (qui influencent la manière d'interpréter et d'appliquer l'information).

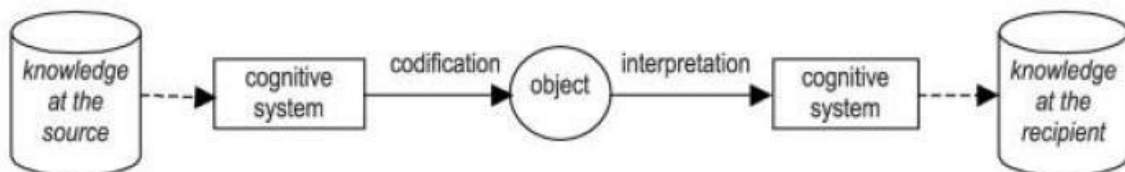
Deux processus sont au cœur de ce modèle :

- La codification : transformer une connaissance en une forme transférable (texte, schéma, outil).
- L'interprétation : le travail du récepteur pour reconstruire le sens du message à partir de son propre cadre de référence.

Dans cette logique, la technologie ne se limite plus à un rôle de transmission, elle devient un outil de soutien cognitif. Son efficacité dépend alors de sa capacité à s'adapter aux profils cognitifs des utilisateurs. Si cette correspondance est faible, le transfert peut être freiné ou mal compris.

Le modèle est représenté comme suit :

Figure n°9 : Une représentation graphique du transfert des connaissances



Source : Albino, V., Garavelli, A.C. & Gorglione, M. (2004, p. 587).

Albino et al. (2004) détaillent plusieurs concepts clés qui structurent leur modèle cognitif du transfert des connaissances :

- **La codification** : Il s'agit du processus par lequel une connaissance est traduite sous une forme transmissible (texte, schéma, base de données...). Ce processus dépend fortement des caractéristiques cognitives de la personne qui code l'information : ses objectifs, son expérience, ses valeurs, etc. En d'autres termes, la manière dont une connaissance est formulée est toujours influencée par le profil de celui qui la transmet.
- **L'interprétation** : Chaque individu réinterprète l'information reçue selon son propre cadre de référence. Ce mécanisme devient d'autant plus critique lorsque le message est

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

ambigu ou partiellement partagé, ce qui peut entraîner des divergences de compréhension (Daft & Lengel, 1986).

- **La pratique** : Pour que certaines connaissances soient pleinement transférées, notamment les compétences pratiques ou le savoir-faire, une **mise en situation réelle** est souvent nécessaire. Cette phase d'application permet au récepteur de s'approprier les aspects tacites et contextuels de la connaissance (Wenger, 1998 ; Pfeffer & Sutton, 1999).
- **Les interactions cognitives** : Les auteurs soulignent que la performance du transfert dépend de la capacité de l'utilisateur à interagir avec la source pendant la phase d'application. S'il y a interaction, l'interprétation est collaborative. Sinon, elle repose uniquement sur l'usager, ce qui peut enclencher un nouveau cycle de transfert.

2.1.1.3 Définition du transfert intra-organisationnelle

Le transfert de connaissances constitue un enjeu majeur pour les organisations qui cherchent à préserver, diffuser et valoriser leur savoir interne. Le transfert intra-organisationnel se déroule au sein d'une même organisation. Ce type de transfert peut se manifester à plusieurs niveaux : entre individus, entre services ou départements, ou encore entre la maison mère et ses filiales. Ainsi, le transfert interne de connaissances a pour objectif de transmettre un savoir local à l'ensemble de l'entreprise.

Argote et al (2000, p.3) définissent le transfert intra-organisationnel de la manière suivante : *«Le transfert de connaissances est le processus par lequel une unité (ex. Un groupe, un département ou une division) est influencée par l'expérience d'une autre. [...] Le transfert de connaissances dans les organisations se manifeste par des changements dans la connaissance ou la performance de l'unité réceptrice.»* Selon Argote et al, le transfert de connaissances se produit lorsqu'une unité (comme un groupe ou un département) influence une autre unité. Ce transfert se manifeste par des effets positifs observables chez l'unité réceptrice, notamment à travers des changements dans ses connaissances ou dans ses performances. Ainsi, le transfert de connaissances implique un apprentissage de la part du récepteur. Cependant, le transfert de connaissances implique une adaptation à trois niveaux : de l'émetteur, du récepteur et de la connaissance elle-même et non seulement de la part de récepteur. Il correspond alors à la reproduction partielle ou totale d'un système organisationnel efficace, qui englobe la manière dont les employés, les équipes, les unités ou les départements coopèrent, ainsi que les ressources

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

et outils qu'ils mobilisent. L'objectif est de reproduire ce réseau de coordination, les pratiques et outils mobilisés, vers une autre entité interne de l'organisation. Afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Cet aspect complexe du transfert est souligné par la définition de Szulanski (1996, p.28) : «*L'échange de connaissances organisationnelles consiste en une reproduction exacte ou partielle d'un réseau de relations de coordination reliant des ressources spécifiques, de sorte qu'un autre ensemble mais similaire de ressources soit coordonné par un réseau de relations très semblable.*».¹⁶

Le transfert de connaissances à l'intérieur d'une organisation correspond à un processus structuré visant à répliquer les compétences, les expériences, les connaissances tacites et le savoir-faire des professionnels les plus expérimentés, afin de les transférer vers d'autres membres de l'organisation. L'objectif est de rendre ces connaissances disponibles et exploitables par les collaborateurs impliqués dans des initiatives stratégiques. Il s'agit ainsi de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle, notamment en réduisant les coûts, en limitant les erreurs, en accélérant les processus et en stimulant l'innovation.

- **Autres types de transfert de connaissances :** En plus du transfert intra-organisationnel, il existe d'autres types de transfert, à savoir le transfert inter-organisationnel et le transfert recherche-pratique, présentés dans le tableau suivant.

¹⁶ PREVOT.F, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), 6-9 juin 2007, Montréal, Canada, p8-9.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Tableau n°5 : types de transfert de connaissances

	Intra- organisationnel	Inter-organisationnel	Recherche-pratique
Définition	Processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre.	Processus par lequel une organisation est affectée par l'expérience d'une autre organisation.	Processus par lequel le milieu académique et les centres de recherche diffusent les résultats de leurs recherches aux milieux de la pratique.
Objectif	Pouvoir conserver ses connaissances critiques au sein même de l'entreprise et mettre ces connaissances à la disposition de l'ensemble de ses membres.	Améliorer la position concurrentielle, grâce à l'échange de connaissances non-compétitives.	S'entraider et améliorer la performance grâce à l'échange de connaissances scientifiques et de terrain.
Forme	Échange entre personnes, entre départements ou unités d'une même organisation ou au sein d'une même multinationale.	Acquisitions, fusions, alliances stratégiques, partenariats, système d'intégration, réseautage.	Échange entre le milieu académique et les organisations (privées, publiques, etc.), participation du milieu de la pratique à la recherche.
Exemples	Pauses, réunions de comité, mentorat, coaching, cercle de legs, etc.	Cercles de maillage, fournisseurs, forums, ateliers, etc.	Universités, centres de recherche, congrès, formations, etc.

Source : D'après Raymond .L ; Parent .R ; Desmarais. L ; & Leclerc. L ; Coffre à outils sur le transfert de connaissances : Une approche proactive ; 1re éd ; 2009, Université de Sherbrooke, p15.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.1.2 Le processus du transfert de connaissances

Le processus de transfert de connaissances est un processus complexe. Il s'articule autour de différentes étapes et il peut être influencé par divers facteurs. Ainsi, sa mise en œuvre repose sur l'utilisation d'outils appropriés favorisant la circulation des connaissances au sein de l'organisation.

2.1.2.1 Les étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances (le modèle de SZULANSKI. G, 1996)

Le processus de transfert des connaissances est composé de quatre étapes : l'initialisation, l'adaptation, la mise en place de la connaissance et l'appropriation par le récepteur (*d'après Szulanski, 1996*).

- **Initialisation /acquisition** : dans cette première étape, la connaissance transférée est reconnue et détectée. Le transfert commence dès qu'on identifie à la fois un besoin et une connaissance qui satisfait ce besoin, au niveau de la même organisation. Une fois identifiés, il faut étudier leur compatibilité et la faisabilité du transfert. Cela peut prendre des mois de recueil et d'analyse d'informations, comme le démontra Teece (1976).¹⁷
- **Adaptation** : la connaissance est modifiée à la source pour s'adapter aux besoins perçus du récepteur. Au cours de cette étape, des ressources fluctuent entre le récepteur et la source et des liens sociaux spécifiques s'établissent, et cela pour plusieurs raisons. Premièrement, pour adapter la connaissance transférée aux besoins anticipés de récepteur. Deuxièmement, pour éviter des problèmes déjà survenus lors d'un précédent transfert de la même connaissance. Enfin, pour rendre l'introduction d'une nouvelle connaissance moins menaçante pour le récepteur (Rice & Rogers, 1980 ; Buttolph, 1992).

Une fois que le récepteur commence à utiliser la connaissance, les activités liées à l'adaptation cessent ou au moins diminuent.¹⁸

¹⁷ BERTHON.B, Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance, la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 13–15 juin 2001, Université Laval, Québec, p 10.

¹⁸ IBID, p 10.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

- **Mise en place de la connaissance**

Cette étape débute lorsque le récepteur commence à utiliser la connaissance transférée, c'est-à-dire après le premier jour d'utilisation. Au cours de cette phase, le récepteur rencontre des problèmes imprévus et des difficultés qui l'empêchent d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs de performance post-transfert attendus. À ce niveau-là du processus, le récepteur tarde à identifier et à résoudre ses problèmes inattendus ; il est fort probable qu'il utilise la connaissance transmise de manière inefficace. C'est pour cela qu'un temps d'adaptation est nécessaire (Baloff, 1970 ; Adler, 1990 ; Galbraith, 1990 ; Chew, 1991 ; Chew, Leonard-Barton & Bohn, 1991). Mais, au fil du temps, il améliorera ses performances pour parvenir à un niveau de performance satisfaisant. L'étape d'appropriation offre ainsi une courte période opportune pour corriger les problèmes imprévus (Tyre & Orlikowski, 1994).¹⁹

- **Appropriation** la connaissance est institutionnalisée pour devenir une partie centrale de l'unité réceptrice. Cette étape commence dès que le récepteur réussit à atteindre des niveaux de performances satisfaisants grâce à l'utilisation de la connaissance transférée. Au fil du temps, une histoire partagée sur l'usage commun de la connaissance transmise s'élabore au sein de l'unité réceptrice, les actions et les acteurs se caractérisent, et des types d'actions seront bientôt associés à des types d'acteurs. Ces comportements partagés facilitent la coordination des activités, rendant les comportements compréhensibles, prévisibles (March & Simon, 1958 ; Nelson & Winter, 1982 ; Tolbert, 1987) et stables (Berger & Luckman, 1966). Ainsi, les nouvelles connaissances deviennent institutionnalisées. Avec le temps, elles perdent leur caractère novateur, pour devenir une partie de la réalité construite de l'organisation (Berger & Luckman, 1966 ; Zucker, 1977).²⁰

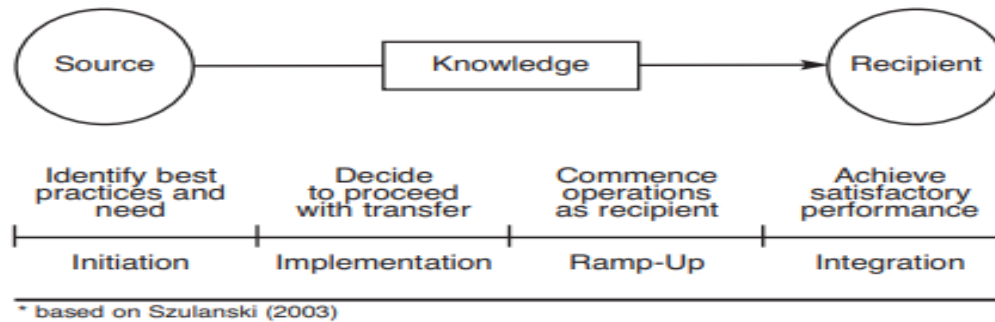
Dans ce modèle, Szulanski .G , (1996-2003) montre qu'au cours des quatre étapes du processus d'adoption des bonnes pratiques, plusieurs barrières peuvent survenir : la nature des connaissances transférées, le coût du transfert, la relation entre l'émetteur et le récepteur, ainsi que les différents mécanismes et outils de transfert. (Elles seront détaillées dans ce qui suit).

¹⁹ IBID, p10, 11.

²⁰ IBID, p11.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Figure n°10 : processus du transfert de la connaissance.



Source: PERRIN.A, ROLLAND.N, Mechanisms of Intra-Organisational knowledge transfer: The case of a global technology firm, M@n@gement, 2007, p28.

Nous avons délibérément choisi de détailler le processus de transfert présenté par G. Szulanski (1996) car il est celui qui rencontre le plus de consensus et le seul à avoir été testé empiriquement.

2.1.2.2 Les facteurs influençant le processus de transfert de connaissances

Le transfert des connaissances est un processus complexe. Il ne suffit pas de disposer d'un savoir pour qu'il circule automatiquement, car il dépend d'un ensemble de facteurs interconnectés qui influencent directement ce processus. On peut regrouper ces facteurs en quatre grandes catégories : individuels, organisationnels, technologiques et facteurs liés à la nature des connaissances.

- **Facteurs individuels** : Les caractéristiques des personnes qui sont atteintes jouent un rôle déterminant dans le processus de transfert. La volonté d'apprendre ou de partager est primordiale. Un expert qui ne souhaite pas apprendre ou qui considère qu'il sera désavantagé s'il transmet son savoir peut influencer le transfert. De même, la capacité du destinataire du transfert à capter, comprendre et utiliser le Savoir qu'on lui transmet dépend de ses compétences, de son expérience, de sa motivation et de son ouverture à apprendre. La confiance en l'autre joue aussi un rôle primordial : elle facilite les échanges informels, qui souvent, permettent un transfert de savoirs plus important que ceux par les canaux officiels.
- **Facteurs organisationnels** : L'environnement dans lequel évoluent les personnes influence fortement leur façon de travailler. Lorsqu'une entreprise encourage la collaboration, la reconnaissance des collaborateurs et les occasions de développement personnel, il est plus facile pour les employés de diffuser leurs connaissances au sein de

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

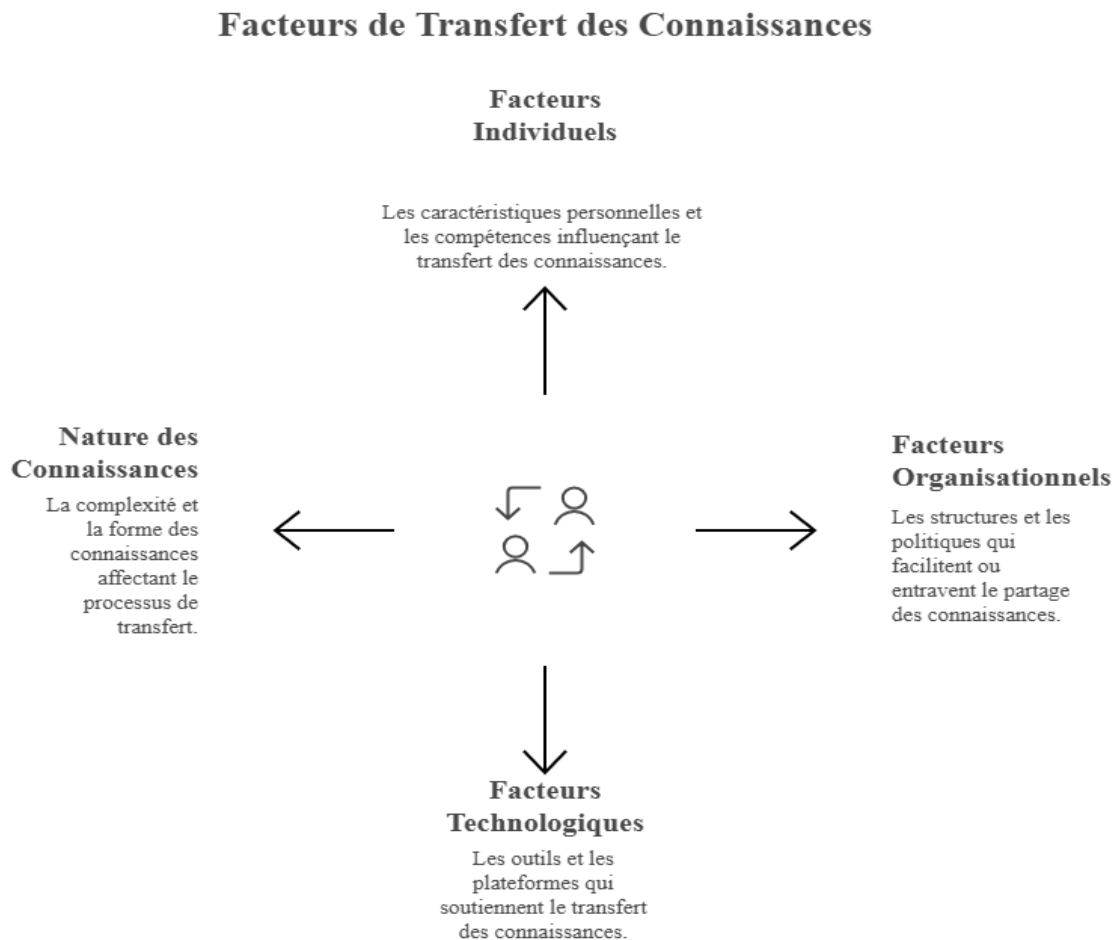
leurs équipes ou de l'entreprise tout entière. Les efforts de la direction, la mise en place de pratiques appropriées (par exemple, le mentorat), l'allocation de ressources (temps, argent, moyens) sont autant de facteurs qui facilitent le partage des connaissances. En l'absence de ces facteurs facilitateurs, le transfert de connaissances ne peut être que de surface, ou manquer sa cible.

- **Facteurs technologiques :** Le numérique permet de stocker, de retrouver et de partager facilement l'information. Mais il n'est efficace que s'il est facile à utiliser, accessible à tous et s'il est investi par tous. Une base de données inutilisée ou mal tenue ne sert à rien. Alors que bien documentées, fréquemment utilisées et intégrées dans des processus opérationnels, les applications informatiques facilitent la circulation des connaissances.
- **Facteurs liés à la nature de la connaissance :** Enfin, la nature même des connaissances à transférer influence le processus. Les connaissances explicites, facilement codifiables (manuels, procédures, chiffres), se transmettent plus aisément. À l'inverse, les connaissances tacites, fondées sur l'expérience, l'intuition ou le savoir-faire, sont plus difficiles à formuler et exigent des interactions humaines répétées (observation, accompagnement, échange). Plus le contenu est complexe, abstrait ou sensible, plus le transfert nécessite des conditions spécifiques.

On a schématisé tout ça sur cette figure ci-dessous.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Figure n°11 : les facteurs influençant le processus de transfert de connaissances



Made with Napkin

Source : élaboration propre.

Ces facteurs peuvent soit faciliter, soit freiner le processus. On distingue alors deux catégories : les freins, qui représentent les obstacles au transfert et les incitants, qui en constituent les leviers.

2.1.2.2.1 Les freins au transfert de connaissances

Comme mentionné précédemment, le transfert des connaissances est un processus complexe, long et coûteux. De plus, une partie de ce transfert est nécessairement émergente, liée à la motivation de l'acteur impliqué (Berthon, 2003). Plusieurs obstacles peuvent entraver ce processus et le rendre moins efficace. Voici une liste non exhaustive des principaux freins :

- Le coût : transférer des connaissances demande du temps, parfois de l'argent (formations, déplacements, outils...);

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

- Le type de connaissance à transmettre : certaines sont faciles à écrire ou expliquer, d'autres beaucoup moins (on y reviendra) ;
- Le profil de la personne qui transmet (clarté, compétences, envie de partager) ;
- Le profil de la personne qui reçoit (motivation, niveau de compréhension, capacité à apprendre) ;
- Le contexte dans lequel le transfert se fait (ambiance de travail, culture d'entreprise, organisation interne) ;
- Les moyens utilisés (réunions, documents, outils numériques...) ;
- La relation entre les deux personnes (confiance, communication, proximité) ;
- Les difficultés liées aux outils (techniques, logiciels, manque de formation) ;
- Enfin, la gestion du changement : beaucoup de gens sont réticents au changement, ce qui peut freiner le transfert.

Le cas particulier des connaissances tacites

Le plus gros défi, c'est quand il faut transférer ce qu'on appelle une **connaissance tacite**. Ce sont les savoirs qu'on a dans la tête, qu'on a appris avec l'expérience, mais qu'on ne sait pas forcément expliquer avec des mots. Yao-Su Hu (1995), cité par Berthon (2001), explique pourquoi c'est si compliqué :

- Ce type de connaissance est difficile à formuler. Elle repose souvent sur des réflexes ou des habitudes qu'on a développés avec le temps ;
- On l'apprend surtout en pratiquant, en se trompant, en essayant ;
- Pour la transmettre, il ne suffit pas d'en parler. Il faut montrer, faire ensemble, répéter. Cela prend du temps et demande une vraie relation entre les personnes ;
- Quand la connaissance est collective (apprise à plusieurs dans une entreprise), c'est encore plus difficile de la sortir de ce contexte pour la transférer ailleurs ;
- Elle évolue constamment, donc elle n'est jamais vraiment « figée » ;
- Dans certains cas, il faudrait carrément déplacer plusieurs employés d'une équipe à une autre pour que le transfert se fasse correctement, ce qui est coûteux et pas toujours faisable.

D'autres freins liés aux comportements et à la culture d'entreprise

La culture d'une entreprise peut aider ou bloquer le transfert. Quand il y a une vraie culture du partage, ça motive les gens à transmettre leurs connaissances (Raymond, 2009). Mais

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

parfois, c'est l'inverse : certaines personnes gardent volontairement l'information pour garder du pouvoir, notamment dans des groupes fermés comme les communautés de pratique (Habhab-Rave, 2010).

D'autres blocages viennent aussi du manque de motivation : certains employés peuvent avoir l'impression que partager leur savoir leur fait perdre du temps ou ne leur apporte rien (Sellin et al., 2010). Enfin, un autre obstacle souvent oublié est la distance cognitive : si les deux personnes ne parlent pas le même langage (au sens large), ou ne réfléchissent pas de la même manière, le transfert risque d'échouer ou de mal se faire.

2.1.2.2.2 Les incitants au transfert de connaissances

Le rôle de la confiance

La confiance est un élément clé, presque indispensable, pour qu'un transfert de connaissances ait lieu entre individus. Sans confiance, les salariés hésitent à partager ce qu'ils savent, par peur d'être jugés, mal compris ou tout simplement pas écoutés. Comme le dit Lorenz (2003), cité par Mignon et Al, la confiance peut être définie comme la croyance qu'un individu, une organisation ou une institution agira comme on l'attend. En d'autres termes, c'est une forme d'anticipation positive du comportement de l'autre.

Selon Prax, plusieurs facteurs peuvent contribuer à faire naître cette confiance :

- **La réciprocité** : chacun y gagne, il y a un échange équilibré ;
- **La reconnaissance** : on identifie la personne qui transmet le savoir, on reconnaît sa contribution ;
- **Le droit à l'erreur** : quand les erreurs sont acceptées, on se sent plus à l'aise pour partager ;
- **Le sens commun** : partager les mêmes valeurs ou le même langage renforce la connexion entre individus.

De son côté, Mangematin (2003), également cité par Mignon et al., identifie quatre dimensions importantes de la confiance dans le cadre du transfert de connaissances :

- **Gérer la défiance** : il faut comprendre que la confiance et la méfiance vont ensemble. L'enjeu est de limiter les sources de méfiance pour laisser la confiance s'installer ;

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

- **Favoriser la socialisation** : plus les individus échangent entre eux, plus le lien de confiance se renforce naturellement ;
- **S'engager concrètement** : parfois, poser un acte coûteux ou risqué sans contrepartie immédiate est perçu comme un signal fort de bonne volonté, ce qui encourage l'autre à faire confiance en retour ;
- **Effet de chaîne** : si A fait confiance à B, et que C fait confiance à A, alors C sera plus enclin à faire aussi confiance à B. C'est la logique de réputation ou de confiance transférée.

Enfin, Raymond (2009) rappelle que **peu importe le type d'organisation**, la présence de confiance reste une **condition de base** pour réussir un transfert de connaissances. Sans elle, les outils, les méthodes ou même les motivations individuelles perdent en efficacité

Les incitants environnementaux et culturels

Même si les incitations ont un impact limité, car le transfert reste avant tout un acte volontaire, il est essentiel de favoriser un environnement qui encourage naturellement le partage (Prévot, 2007). Autrement dit, on ne peut pas forcer quelqu'un à transférer ses connaissances, mais on peut créer les conditions pour qu'il ait envie de le faire.

Cela passe notamment par l'implantation d'une culture de partage, où transmettre son savoir est vu comme quelque chose de positif et valorisé. Le réseautage et les interactions régulières entre employés jouent aussi un rôle clé. Quand les échanges sont dynamiques et fréquents, cela facilite la circulation des idées et le transfert devient plus naturel. En plus, cela permet aux employés les moins expérimentés d'apporter un regard neuf, souvent utile pour faire évoluer les pratiques (Raymond, 2010).

La collaboration est aussi essentielle dans une logique de création de nouvelles connaissances. Ce n'est pas juste une question de transmission passive : c'est dans l'échange, le débat, la confrontation des points de vue qu'on construit du savoir nouveau (Habhab-Rave, 2010).

Enfin, selon Davenport et Prusak (1998), cités par Raymond (2009), il y a trois grandes raisons qui motivent les gens à partager leurs connaissances :

- **La réciprocité** : on donne en espérant recevoir en retour ;
- **La recherche de réputation** : le partage peut améliorer l'image et le statut de celui qui transmet ;

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

- **L'altruisme** : certains partagent simplement par envie d'aider.

Pour ce point on peut dire : plus le climat est ouvert, respectueux et stimulant, plus le transfert a de chances de se produire naturellement, sans qu'il soit nécessaire de le forcer.

Caractéristiques et relations émetteur/récepteur du transfert de connaissances

Le transfert de connaissances entre un émetteur et un récepteur est fondé sur des échanges mutuels. Les caractéristiques de cet échange dépendent de la qualité des relations qu'ils maintiennent, de la symétrie qui existe entre eux, ainsi que des expériences communes vécues dans le passé.

Szulanski, G. (1996), a identifié trois dimensions pouvant faciliter le processus de transfert des connaissances. Il s'agit, de la « communication », de la « relation d'interaction » entre l'émetteur et le récepteur ainsi que de la « motivation » (ou encore « intention ») qui existe entre eux.²¹

Pour l'émetteur, qui est la source du transfert de connaissances, le premier critère influençant l'efficacité du processus, c'est son effort consacré à la transmission des connaissances. La réussite du transfert n'est pas liée seulement à l'effort produit par le récepteur en vue d'absorber les connaissances transmises. Le succès dépend également de l'attitude de l'émetteur, de sa capacité à identifier la connaissance à transférer et de sa capacité à communiquer de manière compréhensible cette dernière pour qu'elle soit absorbée. Il est essentiel que son attitude reflète sa motivation et sa volonté de partager ses connaissances et son savoir-faire (Hansen, M.T. 1999 ; Minbaeva, D.B. & Michailova, S. 2004 ; Narteh, B. 2008). Afin de garantir un transfert efficace de connaissances, il est crucial que l'émetteur ou le détenteur du savoir soit capable de l'articuler pour le transporter au sein de l'organisation. (Narteh, B. 2008). Sa capacité et sa motivation sont la clé du succès du processus de transfert de connaissances (Cabrera, E. 2003). Toutefois, ce processus peut s'avérer imparfait, voire inutile, si la capacité d'absorption du récepteur de la connaissance n'est pas prise en compte (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002).²²

Pour le récepteur, la motivation à apprendre, la nature de la connaissance et la capacité d'absorption dépendent souvent de réservoirs préexistants de connaissances. Ces éléments

²¹ Reformulé à partir de la thèse de : HADJAR.G, Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes, Université Nice Sophia Antipolis, 2014, p 99.

²² IBID, HADJAR.G, p100.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

peuvent faciliter ou freiner le processus de transfert de connaissances. Il est donc crucial de déterminer la capacité du récepteur à assimiler la connaissance et à l'utiliser à des fins commerciales (Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990 ; Szulanski, G. 1996 ; 2000 ; Zahra, S.A. & George, G. 2002 ; Tijani, O. 2011 ; 2013).²³

En résumé, la réussite du processus de transfert de connaissances dépend de trois éléments : l'émetteur, le récepteur et la relation existante entre eux.

Pour l'émetteur, il doit avoir la capacité d'identifier la connaissance pertinente à transférer et de la communiquer d'une manière claire et compréhensible. Il est essentiel qu'il soit motivé pour partager son savoir-faire et ses connaissances. En ce qui concerne le récepteur, il doit démontrer de la motivation pour apprendre et avoir une capacité d'absorption. Cette capacité est construite à partir des connaissances déjà acquises.

Si le récepteur et/ou l'émetteur ne possèdent pas ces caractéristiques, cela peut influencer le processus de transfert de connaissances de manière négative. À l'inverse, si ces caractéristiques se réunissent et s'il y a une bonne qualité de relation entre l'émetteur et le récepteur, la connaissance sera donc transférée et utilisée efficacement par le récepteur.

Cette capacité à transformer la connaissance transférée en action efficace et à l'utiliser dans le cadre professionnel constitue un levier central de la compétitivité pour l'entreprise.

²³ IBID, HADJAR.G, P100.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.1.2.3 Les outils de transfert de connaissances

Tableau n°6 : Outils de transfert

Outils de transfert	Caractéristiques d'application
Transfert de personnel <i>Connaissance tacite, difficile à codifier, diffusion requise limitée.</i>	
Expatriation d'experts	<i>Connaissance tacite et complexe, mais transférables par des périodes de formations longues.</i>
Formation au siège	<i>Savoir-faire transférable par la formation: forte insistance sur la reproduction de connaissances ; diffusion à de multiples lieux requise.</i>
Consultants internes	<i>Connaissance hautement tacite, compliquée et spécifique ; dans ce cas-là, la formation est plus coûteuse.</i>
Visites ponctuelles	<i>Encouragent les relations interpersonnelles favorisant des modes de communication plus sociaux. L'observation facilite la reproduction des routines.</i>
Echange de données électroniques	<i>Connaissances codifiables dans des formats très standards, sans ambiguïtés ; efficace aussi bien pour une diffusion large que limitée.</i>
Courrier électronique	<i>Une grande variété de formats et de types de connaissances peut être traitée : de l'information à forte valeur ajoutée.</i>
Travail en groupe	<i>Une diversité dans son aptitude à transférer et intégrer différents types d'informations ; fournit une plate-forme permettant d'intégrer les connaissances tacites de différents individus.</i>
Face à face	<i>Média riche pour transférer des connaissances : la variété et la multiplicité des modes de communication qu'il autorise permettent le transfert de savoir-faire et la contextualisation des connaissances explicites.</i>
Séminaires et formation	<i>Efficaces pour transférer à un groupe une connaissance explicite complexe ; participent également à la construction d'une culture commune à l'organisation et favorisent les relations interpersonnelles</i>
Transfert de groupes de spécialistes	
Communauté de pratiques	<i>Individus partageant une connaissance de spécialiste qui maintiennent des contacts réguliers entre eux quelles que soient les frontières organisationnelles internes et externes.</i>
Communauté d'intérêts	<i>Individus partageant les mêmes intérêts, qui se sont engagés dans un échange d'informations bilatérales et multilatérales.</i>

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Règles, procédures et directives	<i>Le transfert de connaissances est assuré par la traduction des méthodes de gestion des connaissances fonctionnelles et managériales en de simples règles, directives, procédures et instructions, imposées par l'autorité formelle dérivant de relations hiérarchiques.</i>
Modules d'intégration	<i>Décomposition d'un système complexe (produits ou processus) en un couple lâche, modulable permettant aux différents membres (individus ou départements) de l'organisation d'intégrer leurs connaissances spécifiques sans un véritable transfert de la connaissance elle-même ».</i>

Source : Almeida, P., Grant, R., (1998), in Berthon, B., Le transfert intra-organisationnel de connaissance : revue de littérature, Xème Conférence de l'Association International de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 13-14-15 Juin, pp.14- 15.

Bien que certains de ces outils puissent aussi être utilisés dans un contexte inter-organisationnel, ils trouvent une application réelle et pertinente dans le cadre du transfert intra-organisationnel, notamment entre services, départements ou filiales d'une même entreprise.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

- **Autres outils de transfert des connaissances orienté salariés (intra-organisationnels) :**

Outil	Description
Shadowing (observation)	Un salarié observe un collègue expérimenté dans ses tâches. Très utile pour transférer les savoir-faire tacites.
Tutoring / Mentorat	Un salarié senior accompagne un junior. C'est un levier fort de transmission de savoirs opérationnels.
Binôme de poste	Deux personnes partagent un poste temporairement pour transférer les compétences clés.
Feedback régulier / Réunions d'équipe	Les échanges structurés (hebdomadaires ou mensuels) permettent de partager des pratiques, problèmes et solutions.
Documents de capitalisation (REX)	Retour d'expérience après projet ou mission, sous forme de fiche ou rapport synthétique.
Manuel de procédures interne	Support écrit pour formaliser les routines, processus et connaissances techniques partagées.
Learning by doing	Apprentissage par la pratique encadrée (souvent via formation interne ou terrain supervisé).
Sessions de partage informel	Temps dédiés, souvent courts et réguliers, pour discuter d'une solution, méthode ou nouveauté entre collègues.
Ateliers de co-développement	Petits groupes de pairs qui analysent ensemble des situations réelles pour développer des savoirs collectifs.
Plateformes collaboratives internes	Exemples : Microsoft Teams, Notion, Confluence, etc. où les salariés échangent, documentent et archivent du savoir.
Systemes de reconnaissance interne	Mettre en valeur ceux qui partagent leurs connaissances (bonus, visibilité, promotion), pour créer une culture du transfert.

Ces outils, qu'ils soient formels ou informels, sont ceux que les salariés perçoivent et expérimentent dans leur quotidien professionnel. Leur efficacité dépend fortement de la culture d'entreprise, de la confiance entre collègues, et de l'engagement de chacun dans le partage.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.2 Le transfert de connaissances et la compétitivité de l'entreprise.

Le transfert de connaissances présente plusieurs avantages pour l'organisation, notamment le renforcement de sa compétitivité. Un lien étroit existe entre le partage de connaissances au sein de l'entreprise et sa capacité à rester compétitive.

2.2.1 Les avantages du transfert de connaissances

- ✓ Faciliter la transition lors du départ d'un membre de l'équipe de travail : « Le départ ou l'absence prolongée d'un membre clé du personnel peut avoir un effet déstabilisant sur l'organisation. Outre la charge émotionnelle que ce genre de situation peut entraîner pour les membres du personnel, ceux-ci doivent également composer avec une nouvelle charge de travail afin de compenser pour l'absence de leurs collègues. Ce genre de situation peut générer de l'insécurité, du stress et des tensions qui peuvent avoir un impact négatif sur l'équipe de travail. Le poids de cette nouvelle charge de travail peut être allégé significativement si les membres du personnel ont été préalablement initiés aux nouvelles tâches qu'ils ont à assumer ou encore s'ils ont accès à des informations ou à des lignes de conduite claires qui les orientent dans leur travail. »²⁴
- ✓ Accroître la résilience de l'organisation : « Le transfert de connaissances aide les organisations à être plus résilientes en les rendant plus résistantes à la perte d'expertise. En effet, les mécanismes mis en place par l'organisation permettent à l'équipe de travail de composer plus facilement avec le départ d'un collègue et de former la relève plus rapidement. En favorisant le partage d'expériences, les mécanismes du transfert de connaissances permettent aux membres de l'équipe de travail de bénéficier d'une expertise qui a souvent été développée à travers des années d'observations et de pratiques. Ils sont ainsi en mesure d'apprendre des erreurs de leurs collègues, pour trouver plus rapidement la solution qui est la plus adaptée pour répondre à une situation donnée. En diffusant et en rendant accessibles la connaissance et l'expertise, on limite donc les pertes de productivité qui sont associées avec le roulement de personnel et la formation de la relève. »²⁵
- ✓ Favoriser le développement des compétences : « L'implantation de mécanismes de transfert de connaissances contribue à mettre en place un milieu qui favorise le partage

²⁴ CFCM (Centre de formation communautaire de la Mauricie), le transfert de connaissances, 13 déc.2017. <http://www.youtube.com/@cfc9426> .

²⁵ IBID

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

d'expertise et l'apprentissage. Ces mesures encouragent le développement d'une culture de la formation continue, dans la mesure où les membres de l'équipe de travail sont continuellement appelés à parfaire leurs connaissances et à participer activement au développement des compétences de leurs collègues. Par ailleurs, les mécanismes de transfert des connaissances permettent de réaliser un inventaire régulier des compétences qui peuvent être mobilisées par l'organisation, ceci contribue à identifier les besoins de l'organisation en matière de formation continue. »²⁶

- ✓ Favoriser la rétention du personnel : « Avoir la possibilité d'apprendre et d'améliorer ses compétences est un facteur important de rétention du personnel. La formation continue et le transfert de connaissances augmentent les possibilités de progression professionnelle. Or, les membres de l'équipe de travail sont d'avantage enclins à demeurer en poste s'ils ont l'impression de pouvoir progresser professionnellement à l'intérieur de l'organisation. Par ailleurs, les outils et mécanismes mis en place permettent à l'organisation de partager sa mission, ses valeurs et sa vision stratégique avec les différents membres du personnel, on permet ainsi à ces derniers de mieux comprendre et de s'appropriier les décisions et les façons de faire de l'organisation. Ceci permet aux membres de l'équipe de travail de donner du sens à ce qu'ils font et favorise leur engagement envers l'organisation. »²⁷

Le transfert de connaissances aide à retenir les salariés au sein de l'organisation, cela signifie donc une diminution d'un taux de départ volontaire (turnover).

- ✓ Valorisation de la connaissance.
- ✓ Reconnaissance de la valeur des individus.
- ✓ Amélioration de la performance.
- ✓ Favorisation de l'innovation.
- ✓ Création de nouvelles connaissances par effet de synergie entre les membres de l'organisation. .
- ✓ Développement de la qualité des services rendus et amélioration des produits.
- ✓ Renforcement de l'employabilité des salariés.
- ✓ Améliorer la compétitivité.

²⁶ CFCM (Centre de formation communautaire de la Mauricie), le transfert de connaissances, 13 déc.2017.

<http://www.youtube.com/@cfc9426> .

²⁷ IBID

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.2.2 La compétitivité dans les entreprises

La compétitivité est devenue aujourd'hui et plus qu'auparavant, le centre des préoccupations de toutes les sociétés et des gouvernements. Elle est le défi majeur des entreprises industrielles et de services qui veulent rester dans la course d'un monde économique ouvert et instable, elle demeure « une nécessité pour chaque entreprise pour faire face à la concurrence et répondre aux exigences des marchés » (De Woot & Koenig, 2013, p.1).

Bien que la notion de compétitivité soit étudiée par plusieurs auteurs et courants de pensée, et utilisé dans plusieurs travaux de recherche, aussi bien théoriques que pratiques, le concept de « compétitivité » n'a pas encore atteint un degré de précision autour de sa conceptualisation (Lachaal, 2001, p .29). Par conséquent, nous ne trouvons pas de définition commune pour le concept de compétitivité, puisqu'il s'est reconnu que la notion de « compétitivité » change de sens selon le niveau d'agrégation ou de préoccupation de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), selon le bien étudié (bien homogène ou différencié), ou selon qu'on envisage le court ou le long terme, mais aussi selon l'objectif économique ou la finalité sociale de l'étude.²⁸

2.2.2.1 Origine et approches conceptuelles de la compétitivité

L'origine du mot « compétition » provient du latin « competere » qui signifie « chercher ensemble ». Cette notion a connu diverses évolutions jusqu'à son adaptation en langue anglaise, dont la traduction est : « s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif (tel qu'un poste, ou un prix) » (Webster, 2004). C'est à partir de toutes ces évolutions, que le sens de ce mot devient formellement « être en état de rivalité ». On entend par rivalité, la concurrence entre entreprises afin d'atteindre un objectif tel que proposer une meilleure qualité de produit ou de service à un prix attractif etc.²⁹

Dans ce contexte, « La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une personne, d'un sportif, d'une entreprise, d'un secteur économique, d'une organisation, de l'économie d'un territoire ou d'un pays, à faire face à la concurrence, qu'elle soit effective ou potentielle. ».³⁰

²⁸ TALMENSSOUR.K, La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(1-1), 2022, 58-84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910306> .

²⁹ Thèse de doctorat présentée par TIMERIDJINE.S, intitulée : Compétitivité des entreprises locales dans un contexte de mondialisation : cas de la wilaya de Bejaia, département des sciences de gestion, UMMTO, 2022, p31.

³⁰<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm>. (Consulté le 01 juin 2025).

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Barndt (1994) reprend la définition proposée par IMD (International Management Développement Institute) : « *la compétitivité est un terme courant utilisé pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une personne, d'une organisation ou d'une économie nationale.* ». Il ajoute ensuite que « *la compétitivité est un terme relatif, qui désigne notre performance vis-à-vis de quelque chose d'autres. Une norme (ou un standard) comme dans l'analyse (benchmarking), ou une comparaison avec la performance des concurrents* ». ³¹

Par cette définition, Barndt distingue plusieurs portées de la compétitivité : organisation, nation ; mais aussi, il met l'accent sur le standard de comparaison comme le benchmarking ou une comparaison avec la performance des concurrents.

En effet, la littérature et les précédents travaux empiriques ont mis en avant trois niveaux distincts de la compétitivité : microéconomique, mésoéconomique et macroéconomique.

Nous allons nous concentrer sur le niveau microéconomique, car il permet d'analyser comment une entreprise peut développer des avantages concurrentiels, améliorer ses performances et répondre aux exigences du marché.

2.2.2.2 La compétitivité microéconomique

La compétitivité est la simple volonté d'être le meilleur (vis-à-vis des concurrents) ou d'être parmi les meilleurs, mais aussi la capacité à préserver cette dernière le plus longtemps possible.

Pour Supizet (2011), une entreprise compétitive se définit « *comme un ensemble de choix stratégiques déterminants qui relèvent de la compétence des entrepreneurs afin d'optimiser le modèle économique de l'entreprise, autrement dit, construire des avantages sur les concurrents pour transformer les besoins matériels et immatériels ainsi que les attentes rationnelles et irrationnelles des clients en satisfactions financières et non financières pour toutes les parties prenantes de l'entreprise* ». Cette définition s'intéresse à la construction de l'avantage concurrentiel dans l'objectif de renforcer la position et la compétitivité d'une entreprise. Elle présente la compétitivité comme un processus stratégique et humain, qui dépasse la simple recherche de productivité.

³¹ Thèse de doctorat présentée par TIMERIDJINE.S, intitulée : Compétitivité des entreprises locales dans un contexte de mondialisation : cas de la wilaya de Bejaia, département des sciences de gestion, UMMTO, 2022, p32.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

2.2.2.3 Les identifiants de la compétitivité dans l'entreprise

➤ La compétitivité prix et hors prix

La compétitivité prix, consiste à ce que la firme propose un produit sur le marché à un prix inférieur à celui des concurrents ou en s'alignant avec eux (Alaoui, 2005). Elle devient possible, lorsque l'entreprise parvient à maîtriser ses coûts en amont comme en aval de la chaîne de production, tout en offrant un produit de qualité avec des caractéristiques similaires à celui de la concurrence. Quant à la compétitivité hors prix, elle repose sur un ensemble de critères qualitatifs qui sont difficiles à estimer, tel que : la qualité, les délais, l'innovation, les relations avec les fournisseurs, les compétences et les capacités d'apprentissage, etc. (Naro, 2003). Pour cet aspect, la compétitivité est jugée à partir d'un ensemble de critères qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents. Autrement dit, il s'agit de sa capacité à imposer son produit indépendamment de prix, de sorte que le client soit prêt à payer pour l'avoir.³²

La distinction entre ces deux aspects de la compétitivité ne signifie pas forcément qu'ils sont opposés ; au contraire, ils se complètent. Il est possible de les combiner afin de renforcer le positionnement de l'entreprise et de lui garantir un avantage concurrentiel durable dans le temps.

➤ Le carré de la compétitivité (comme outil d'analyse microéconomique de la compétitivité)

La compétitivité est l'élément qui permet à l'entreprise d'assurer sa survie et de maintenir une place dans son environnement. Pour cela, elle doit trouver des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Afin d'acquérir une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.

Olivier Meier propose une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorise la compétitivité d'une entreprise³³.

³² TIMERIDJINE.S, Compétitivité des entreprises locales dans un contexte de mondialisation : cas de la wilaya de Bejaia, département des sciences de gestion, UMMTO, 2022, p43-44.

³³ Olivier Meier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p9.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Tableau n°7 : la compétitivité de l'entreprise

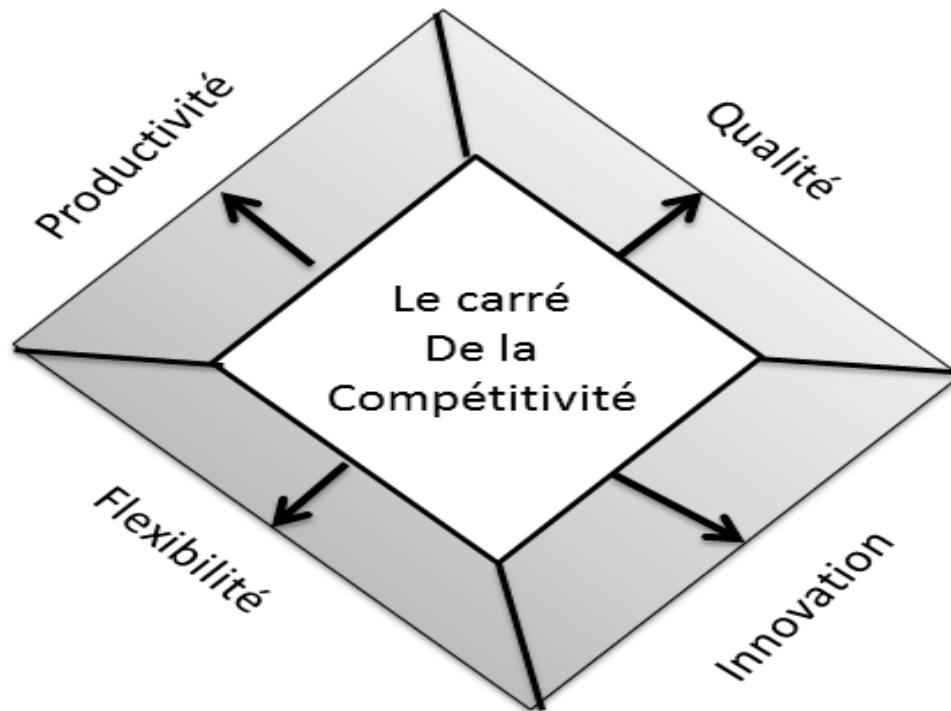
Diminuer les coûts	C'est la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valorisation des compétences	C'est la capacité à valoriser l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise.
Suivre l'évolution des marchés	C'est la capacité à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	C'est la capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : Olivier Meier, diagnostic stratégique évalué la compétitivité de l'entreprise, 3ème édition Dunod, paris, 2001, p10.

Selon Meier Olivier 2001 (inspiré des travaux de Darbelet et al. ,1998), la compétitivité de l'entreprise est définie par son carré magique, ce carré se compose de 04 éléments : la productivité, la flexibilité, l'innovation et la qualité.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Figure n°12 : Le carré de la compétitivité



Source : Meier. Olivier, *diagnostic stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise*, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2001, p10.

- **La productivité :**

Jean-Michel Plane (2000) définit la productivité comme le rapport entre une production et les ressources mises en œuvre pour l'obtenir.

La productivité est essentielle pour optimiser l'utilisation des facteurs de production de l'entreprise (équipements techniques, infrastructures, organisation de travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix de vente. L'augmentation de la productivité contribue ainsi à renforcer la compétitivité prix.

- **La qualité :**

La qualité peut être définie comme la perception qu'a un client de la capacité d'un produit ou service à satisfaire ses attentes, en tenant compte de son prix et de sa qualité technique³⁴.

Pour l'entreprise, l'exigence de qualité implique la recherche d'un haut niveau de professionnalisme dans la production, afin de répondre aux exigences des clients. Ce processus

³⁴ Phillips. W, Gérard. K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

se traduit par l'amélioration des conditions de vie ou de travail (notamment à travers des pratiques telles que la gestion participative), ainsi que par une coopération étroite avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes, limiter les erreurs et renforcer la compétitivité.

- **La flexibilité :**

L'exigence de flexibilité implique que l'entreprise doit mettre en place des actions lui permettant de s'adapter rapidement aux changements de son environnement (demande, nouvelle réglementation). Cette flexibilité se traduit par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre sans perte de temps ni de performance grâce à des méthodes spécifiques et de la mise en place d'organisations transversales favorisant la réactivité et la coopération entre les services.

- **L'innovation :**

L'exigence d'innovation correspond à la volonté et à la capacité de l'entreprise d'introduire des nouveautés (économiques, commerciales, technologiques) dans le but de renforcer son avantage concurrentiel. Il existe plusieurs formes d'innovation : l'innovation de produit, l'innovation de procédé, et l'innovation organisationnelle. Ces différentes formes contribuent à améliorer la productivité, à réduire les coûts de production, et par conséquent à proposer des prix plus compétitifs sur le marché.

2.2.3 Le lien entre le transfert de connaissances et la compétitivité des entreprises

L'avantage concurrentiel, c'est un élément distinctif que possède une entreprise pour se différencier de ses concurrents et être compétitive. L'entreprise mobilise l'ensemble de ses ressources tangibles (physiques, financières) et intangibles (connaissances, compétences) pour créer cet avantage. La ressource humaine est une ressource stratégique parmi les ressources de l'entreprise qui constitue une source d'avantage concurrentiel.

En effet, « *C'est par les hommes et les femmes de l'entreprise, leur engagement et leurs compétences que nous pouvons acquérir un avantage comparatif* ». ³⁵Les ressources humaines sont une source d'avantage concurrentiel si : elles créent de la valeur, elles sont rares, elles sont

³⁵ Martory. B, (2008), «Piloter les ressources humaines», Edition Liaison, Paris, p.177. (Cité par OUSIDHOUM.S, dans sa thèse : «La valorisation des ressources humaines comme facteur stratégique de création d'avantage concurrentiel : Cas d'entreprises algériennes»).

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

imparfaitement imitables et elles sont non substituables (l'approche par les ressources humaines). La connaissance est une source d'avantage concurrentiel puisque cette dernière est détenue par la ressource humaine qui présente elle-même un avantage concurrentiel donc celle-ci devient à son tour une source d'avantage durable. Cette connaissance, souvent tacite qui ne peut être codifiée ni facilement transférée.

Par ailleurs, la valeur de l'actif ressource humaine augmente régulièrement, au fur et à mesure, de son processus d'accumulation d'expérience. En effet, l'employé peut être formé, approfondir ses connaissances, se perfectionner dans son domaine, acquérir les compétences liées à telle ou telle technologie émergente. Ainsi, la ressource humaine est un actif dynamique en constante évolution.

Dans le cas du transfert de connaissances l'objectif d'une entreprise, pour cela, demeure une source d'avantage compétitif, c'est entre autres que les ressources soient difficiles à imiter par un compétiteur. En effet, cette ressource humaine qui représente un capital immatériel stratégique, constitué de connaissances, de compétences, de savoir-faire, de l'expérience et de trajectoires professionnelles. Ce capital est unique et difficile à reproduire représente une richesse pour l'entreprise.

Ainsi, la mise en place d'un processus de transfert de connaissances par l'entreprise lui permet de diffuser ces connaissances vers d'autres membres de l'organisation. Ce transfert de connaissance renforce la compétitivité de l'entreprise.

Le transfert de connaissances au sein de l'organisation est une nécessité stratégique fondamentale. Il contribue à renforcer la compétitivité de l'entreprise par : l'optimisation de l'efficacité opérationnelle et de la productivité, l'amélioration de la qualité des produits et services, la favorisation d'une culture d'innovation continue, et l'adaptation aux changements du marché.

La compétitivité d'une entreprise est liée à son efficacité opérationnelle et à sa productivité. En diffusant les meilleures pratiques, les procédures standardisées et les leçons apprises à travers l'organisation, permet d'éviter la duplication des efforts, de réduire les erreurs et d'accélérer l'exécution des tâches. Les nouveaux employés, grâce à des programmes d'intégration (onboarding) efficaces intégrant un transfert de savoirs structuré, deviennent opérationnels plus rapidement. Les équipes peuvent capitaliser sur les succès et les échecs passés, améliorant continuellement leurs processus. La collaboration inter équipe, facilitée par le partage

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

d'informations, permet de fluidifier les flux de travail et à améliorer la coordination organisationnelle. Cette amélioration globale de l'efficacité se traduit par une réduction des coûts, une augmentation de la production et une meilleure qualité, éléments qui renforcent directement la capacité de l'entreprise à concurrencer efficacement sur ses marchés, en termes de prix, de délais et de valeur ajoutée.

Le transfert de connaissances contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services. En partageant les retours d'expérience et les normes internes, l'entreprise diminue les erreurs et assure le respect des normes de qualité.

Le transfert de connaissances stimule l'innovation, un moteur essentiel de la compétitivité. Lorsque les informations, les connaissances tacites, les idées novatrices, les expertises circulent librement à travers les départements et les niveaux hiérarchiques, cela permet aux employés d'avoir accès à un éventail large de connaissances sur lesquelles ils s'appuient pour identifier les meilleures opportunités d'amélioration, développer de nouveaux produits ou services, et optimiser les méthodes de travail.

Dans un environnement caractérisé par une évolution rapide des technologies, des attentes clients et des dynamiques concurrentielles, il est essentiel pour l'organisation de pouvoir s'adapter en conséquence. Le transfert de connaissances assure une agilité accrue à l'entreprise. En garantissant que les employés restent informés des dernières tendances sectorielles, des nouvelles technologies et des meilleures pratiques émergentes, il leur permet d'anticiper les changements et d'y répondre de manière proactive. Le partage continu d'informations sur le marché, les concurrents et les retours clients alimente une boucle d'apprentissage organisationnel qui permet d'ajuster rapidement les stratégies, les produits et les services. Cette capacité à apprendre collectivement et à s'adapter rapidement confère à l'entreprise une flexibilité stratégique et opérationnelle, lui permettant de maintenir sa position et sa compétitivité sur le long terme.

Chapitre II : Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Conclusion

Le transfert de connaissances est un processus complexe, interactif et continu. Il s'articule autour de plusieurs étapes et peut être influencé par divers facteurs, susceptibles soit de le favoriser et de l'encourager, soit de le freiner.

Parmi les leviers facilitant ce processus, on retrouve la qualité de la relation entre l'émetteur et le récepteur, la motivation des acteurs impliqués, ainsi qu'une culture organisationnelle propice au partage. En revanche, certains éléments peuvent constituer des obstacles, tels que la complexité inhérente à la connaissance tacite, la démotivation des membres de l'organisation ou encore le manque de confiance entre eux.

Dans cette perspective, il apparaît fondamental pour les entreprises de promouvoir une culture du partage des connaissances entre leurs membres, en mettant en place des mécanismes appropriés ainsi que des outils adaptés et efficaces.

Ce partage constitue, dès lors, une source stratégique d'avantages, permettant à l'organisation d'améliorer sa performance globale et de renforcer sa compétitivité dans un environnement marqué par une concurrence accrue.

Chapitre III

*Analyse du transfert des connaissances
selon la perception des salariés des
entreprises en Algérie.*

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Introduction

Dans le cadre de notre recherche sur le transfert de connaissances et son impact sur la compétitivité de l'entreprise, ce chapitre est consacré à la partie empirique de notre étude. Il vise à présenter la méthodologie adoptée pour collecter les données, puis analyser les résultats obtenus à travers un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon de salariés d'entreprises en Algérie.

La première section est consacrée à la méthodologie de la recherche. Elle aborde trois éléments essentiels : la démarche méthodologique suivie, l'échantillonnage ainsi que l'instrument de collecte utilisé.

La deuxième section porte sur la présentation et l'analyse des résultats issus du questionnaire. Cette analyse repose principalement sur un tri à plat, qui permet de décrire les réponses question par question, ainsi qu'un tir croisé, qui aide à mieux répondre à notre problématique et à tester nos hypothèses.

1. La méthodologie de la recherche

Cette section présente la méthodologie adoptée dans le cadre de notre recherche. Elle détaille successivement la démarche suivie, l'échantillonnage et l'outil de collecte mobilisé.

1.1. La démarche méthodologique

Notre méthode de travail a été conçue pour répondre à la problématique centrale de notre étude, qui est d'identifier les facteurs de réussite et d'échec du transfert des connaissances, selon la perception des salariés, ainsi que leur impact sur la compétitivité de l'entreprise en Algérie.

Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une méthode quantitative, caractérisée par un test d'hypothèses.

Pour collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons choisi de réaliser une enquête en ligne. Celle-ci a été diffusée principalement via le réseau professionnel LinkedIn, afin de toucher un public de salariés travaillant dans différentes entreprises en Algérie.

1.2. Échantillonnage

L'échantillonnage est une étape importante dans toute enquête qui vise à recueillir des informations auprès d'un groupe de personnes représentatives de la population étudiée.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Les personnes interrogées sont des salariés appartenant à différentes entreprises en Algérie, notamment des organisations publiques, privées et mixtes (à titre d'exemple : Sonatrach, Sonelgaz ...). Les participants à notre étude présentent des statuts hiérarchiques variés : exécutant opérationnel, superviseur, responsable, directeur et chef d'entreprise. Cette diversité permet de recueillir une perception plus riche du transfert des connaissances dans les entreprises algériennes.

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de recourir à une méthode d'échantillonnage par convenance, en raison de la facilité d'accès aux participants.

1.3. L'instrument de collecte

Dans le cadre de toute recherche scientifique, la collecte de données constitue une étape cruciale pour répondre à la question de recherche. Dans notre étude, nous avons opté pour l'utilisation du questionnaire comme principal instrument de collecte.

Le questionnaire est une technique qui se présente sous la forme d'un ensemble de questions bien ordonnées, permettant d'obtenir des informations pertinentes. Ces informations visent à confirmer ou infirmer les hypothèses émises au début de l'étude.

En mai 2025, nous avons diffusé un questionnaire en ligne via Google Forms, destiné aux salariés, en utilisant principalement le réseau professionnel LinkedIn. Par ailleurs, le questionnaire a également été partagé en dehors de cette plateforme, notamment auprès de salariés que nous connaissions.

L'objectif de cette démarche est de recueillir la perception des salariés concernant le transfert de connaissances au sein de leurs entreprises et son impact sur la compétitivité.

Le questionnaire a été distribué à 37 salariés et il est structuré en cinq axes, à savoir :

- La perception des salariés sur le transfert des connaissances.
- Les facteurs de réussite et d'échec du transfert des connaissances.
- L'impact du transfert des connaissances sur la productivité et la compétitivité.
- Les suggestions et recommandations pour améliorer le transfert des connaissances.
- Le profil des répondants (sexe, âge, type d'entreprise, poste occupé, années d'expérience).

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire

Une fois les données recueillies, il est essentiel de procéder à leur analyse et interprétation. Pour cela, nous allons utiliser deux techniques : le tri à plat, qui permet d'examiner les résultats de chaque question séparément, et le tri croisé, qui permet d'étudier les liens entre certaines réponses.

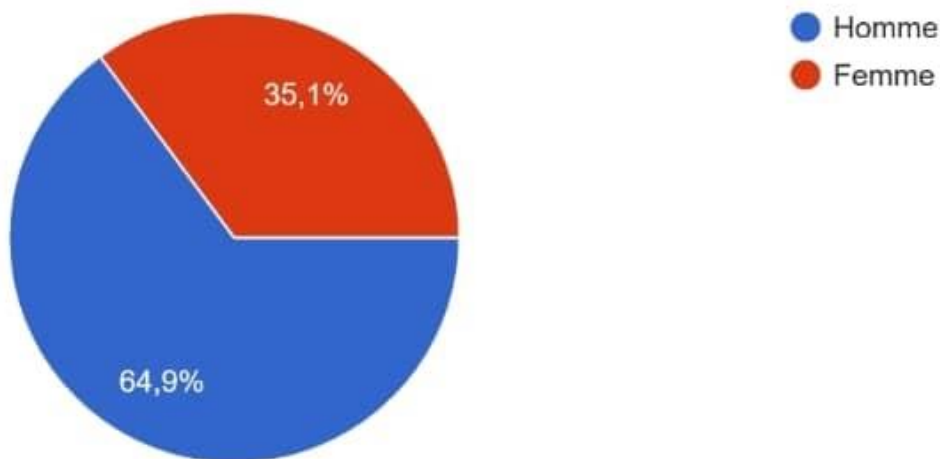
2.1. Analyse uni varié : Tri à plat

Nous procéderons à une analyse des données de notre questionnaire en utilisant la méthode du tri à plat. Cette analyse sera réalisée en se basant sur les cinq axes principaux définis.

2.1.1. Profil des salariés

Question 1 : Le sexe

Figure n°13 : Salariés selon le sexe.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Sur un effectif total de 37 répondants, nous remarquons que 24 d'entre eux sont des hommes, ce qui représente 64,9% de l'échantillon. En revanche, nous comptons 13 femmes, soit 35,1%. Cette répartition indique une prédominance masculine dans notre échantillon d'étude. Ce déséquilibre peut s'expliquer par la structure de certains secteurs d'activité en Algérie,

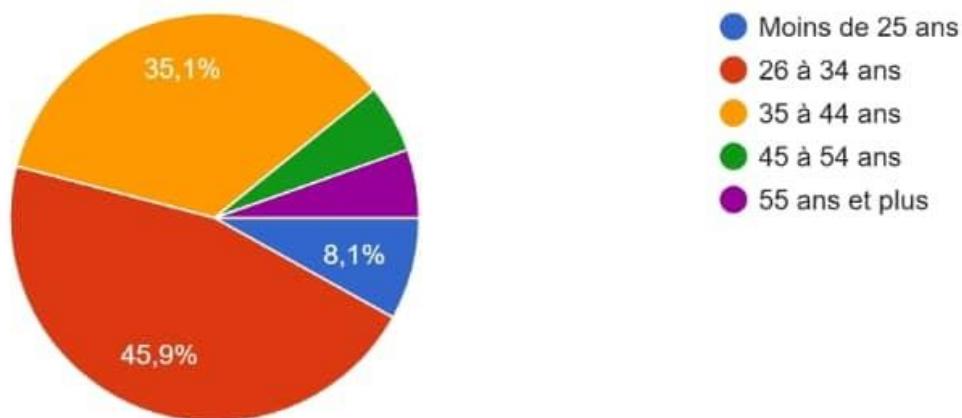
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

notamment dans les entreprises publiques comme Sonatrach ou Sonelgaz, où les postes techniques ou de terrain sont souvent majoritairement occupés par des hommes.

Cependant, la présence féminine reste significative, ce qui permet d'intégrer une diversité de perceptions dans l'analyse du transfert de connaissances en milieu professionnel.

Question 2 : âge

Figure n°14 : salariés selon l'âge.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

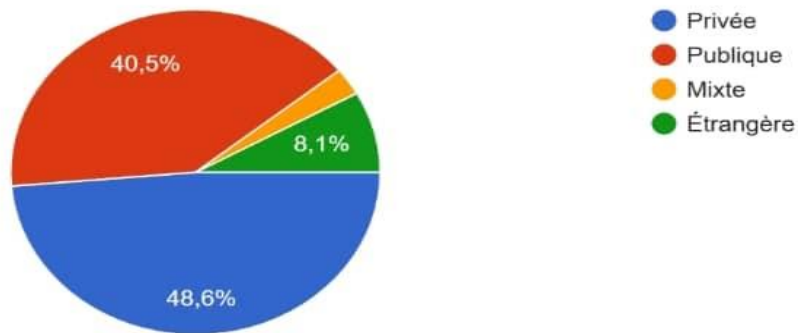
Nous remarquons que sur un total de 37 répondants, 3 d'entre eux ont moins de 25 ans, représentant ainsi 8,1% de l'effectif total. Ensuite, nous avons 17 répondants ayant entre 26 à 34 ans, ce qui correspond à 45,9% de l'effectif. Pour la tranche d'âge de 35 à 44 ans, nous comptons 13 répondants, soit 35.1% de l'effectif total. En ce qui concerne la catégorie d'âge de 45 à 54 ans, nous avons 2 répondants, représentant 5,4% de l'effectif. Enfin, 2 répondants âgés de 55 ans et plus ont répondu, représentant également 5,4% de l'effectif total.

La majorité des répondants ont entre 26 et 44 ans, ce qui correspond à une tranche d'âge généralement en activité et en évolution professionnelle. Cette répartition peut s'exprimer par le mode de diffusion du questionnaire principalement numérique (Google Forms), favorisant la participation de salariés familiers avec les outils numériques.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 3 : Type d'entreprise

Figure n°15 : Répartition des répondants selon le type d'entreprise.



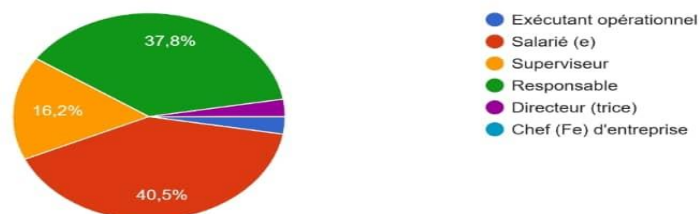
Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Sur un total de 37 répondants, nous constatons que 18 salariés travaillent dans des entreprises privées, soit 48,6% de l'échantillon. Nous avons 15 répondants exercent dans des entreprises publiques, soit 40,5% de l'effectif, de plus, nous avons 3 salariés sont issus d'entreprises étrangères, représentant 8,1%, tandis qu'un seul participant travaille dans une entreprise à statut mixte, soit 2,7%.

Cette répartition montre une légère prédominance des entreprises privées, suivies par le secteur public. La présence de répondants issus d'entreprises étrangères et mixtes, bien que minoritaire, introduit une diversité de contextes organisationnels, ce qui permet d'enrichir l'analyse des perceptions liées au transfert de connaissances.

Question 4 : Poste occupé

Figure n°16 : Répartition des répondants selon le poste occupé.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

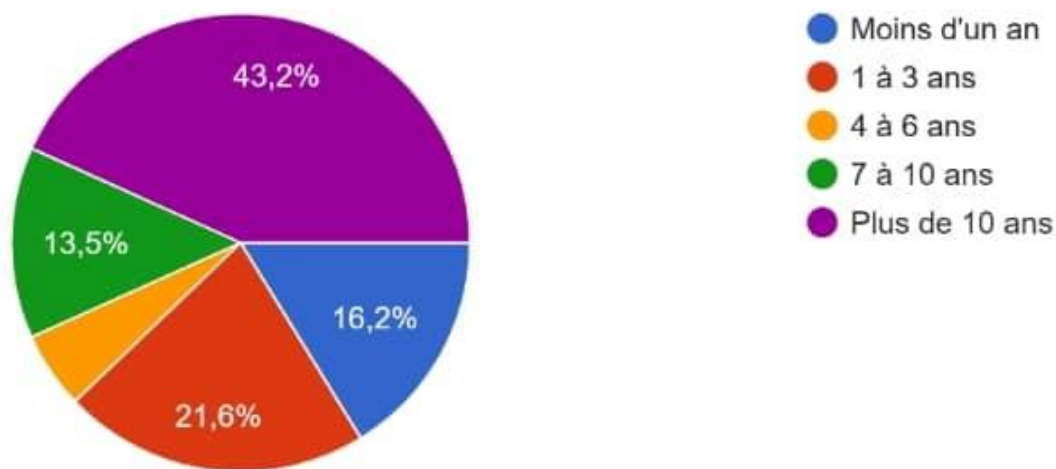
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Sur un total de 37 répondants, nous constatons que 40,5% de l'effectif, sont des salariés, ce qui constitue la plus grande partie de notre échantillon, ensuite, nous avons 14 participants occupent un poste de responsable, représentant ainsi 37,8%. On compte également 6 superviseurs, soit 16,2% des répondants. Les postes d'exécution opérationnelle et de directeur/directrice sont chacun représentés par 1 personne, soit 2.7%. Aucun répondant n'occupe le poste de chef d'entreprise.

Cette répartition montre que la majorité des répondants occupent des postes intermédiaires ou de gestion. Cela signifie qu'ils sont à la fois impliqués dans les activités quotidiennes et dans l'encadrement des équipes. Leur position leur permet d'avoir une vision concrète du transfert de connaissances au sein de l'entreprise.

Question 5 : Années d'expériences

Figure n°17 : Répartition des répondants par années d'expériences



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Nous remarquons que la majorité des répondants, soit 16 d'entre eux, représentant 43,2% de l'échantillon, ont plus de 10 ans d'expérience. Cette ancienneté peut enrichir notre étude, notamment en apportant un regard éclairé sur les pratiques mises en place, les outils utilisés et les obstacles racontés au fil du temps, de plus, on a cette répartition des autres répondants représentée comme suit :

- Moins d'un an : 6 répondants, soit 16,2% de l'échantillon.

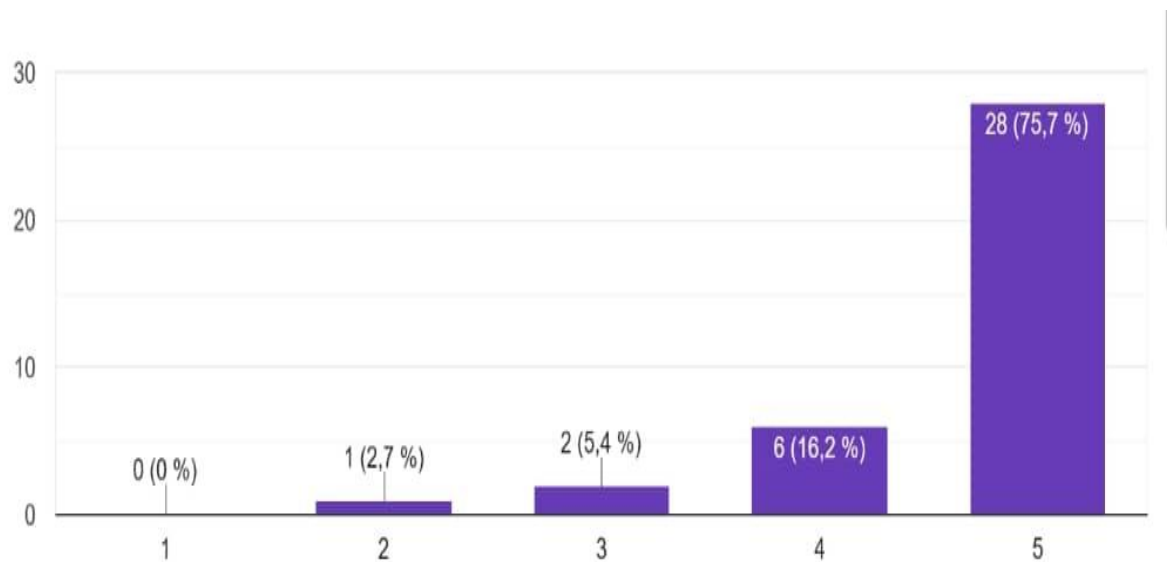
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

- Un an à trois ans : 8 répondants, soit 21,6% de l'échantillon.
- Quatre uns à six ans : 2 répondants, soit 5,4% de l'échantillon.
- Sept ans à dix ans : 5 répondants, soit 13,5% de l'échantillon.

2.1.2. Perception des salariés sur le transfert des connaissances

Question 1 : Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ?

Figure n°18 : L'importance du transfert des connaissances pour l'efficacité de l'entreprise selon la perception des salariés.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Les résultats montrent que la majorité des répondants, dont 28 salariés soit 75,7%, considèrent que le transfert des connaissances est très important pour l'efficacité de l'entreprise, de plus, 6 répondants soit 16,2%, estiment qu'il est important, on obtient un total de 91,9% de participants ayant une perception fortement positive de processus.

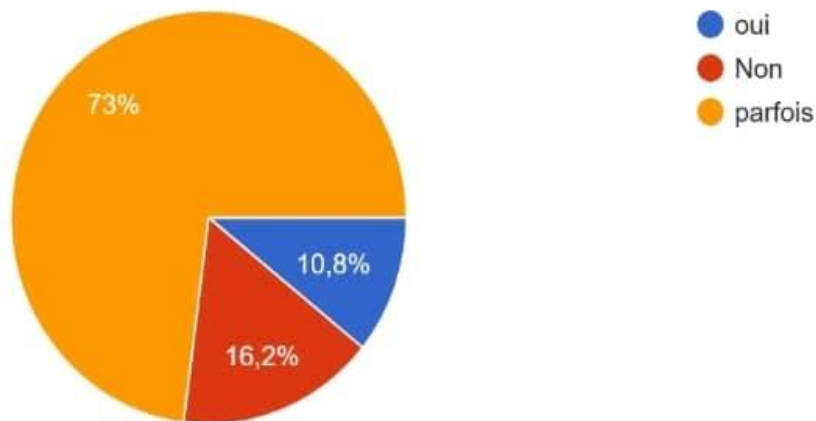
Seuls deux personnes soit 5,4% de l'échantillon, ont indiqué que le transfert de connaissances est modérément important, tandis qu'une seule personne représentant ainsi 2,7%, le juge peu important. Aucun salarié n'a déclaré qu'il n'était pas du tout important.

Ces résultats montrent que les salariés accordent une grande importance au transfert des connaissances, qu'ils considèrent comme un levier essentiel pour renforcer l'efficacité de leur entreprise.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 2 : Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ?

Figure n°19 : Perception des répondants du bon partage des informations et connaissances entre employés.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

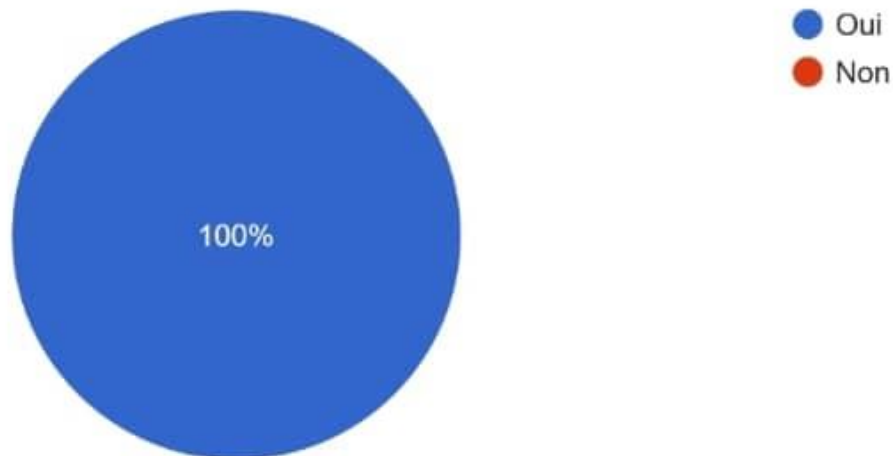
Sur l'ensemble des 37 répondants, la majorité soit 73% estiment que les informations et les connaissances sont parfois bien partagées entre employés. En revanche, 16,2% affirment que ce n'est pas le cas, tandis que seulement 10,8% considèrent que ces connaissances sont bien partagées.

Ces résultats montrent que le partage des connaissances n'est pas toujours bien assuré dans les entreprises. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela : il peut s'agir de la culture organisationnelle peu favorable à l'échange, de relations hiérarchiques rigides, d'un manque de régularité dans les pratiques de partage, ou l'absence d'outils adaptés. C'est ce que l'on va tenter de démontrer dans l'analyse à tri croisé.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 3 : je ne trouve aucune difficulté à transmettre ce que je sais faire.

Figure n°20 : Perception des salariés quant à la facilité de transmettre leurs connaissances.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Sur un total de 37 répondants, tous ont déclaré qu'ils ne rencontrent pas de difficulté à transmettre ce qu'ils savent faire. Ce résultat indique une disposition favorable des salariés au partage de leurs connaissances.

Question 4 : Selon vous, quelles sont les principales difficultés liées au transfert des connaissances dans votre entreprise ?

L'analyse des réponses à la question « Selon vous, quelles sont les principales difficultés liées au transfert des connaissances dans votre entreprise ? », révèle un ensemble de problématiques récurrentes qui entravent le processus de partage des savoirs au sein des organisations algériennes. Les 37 répondants ont identifié des obstacles variés mais convergents, permettant de dégager trois catégories principales de difficultés.

La première catégorie concerne les barrières organisationnelles et structurelles. Le manque de temps constitue l'obstacle le plus fréquemment cité, les employés étant souvent absorbés par leurs tâches quotidiennes et leur charge de travail élevée, ce qui ne leur permet pas de consacrer suffisamment de temps au transfert des connaissances. Cette contrainte temporelle s'accompagne d'un manque de formalisation et de documentation structurée des savoirs, les connaissances restant souvent tacites et détenues de manière informelle par les individus. Les

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

répondants soulignent également l'absence d'outils adaptés de stockage et de partage de l'information, ainsi que le phénomène de silotage où chaque service garde ses connaissances pour lui, limitant la circulation transversale de l'information au sein de l'organisation.

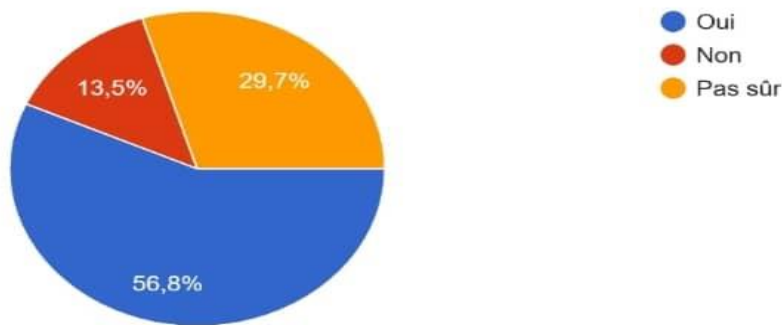
La deuxième catégorie porte sur les facteurs humains et comportementaux. Les répondants identifient de manière récurrente des problèmes liés à l'égoïsme et à la jalousie entre collègues, certains employés préférant garder leur savoir-faire pour eux par peur de perdre leur avantage concurrentiel ou leur position. Ces comportements individualistes s'accompagnent d'un manque de confiance mutuelle et d'une faible culture de collaboration. La rivalité entre collaborateurs et l'absence d'esprit d'équipe constituent également des freins significatifs au partage des connaissances. Par ailleurs, les départs non anticipés et le turnover élevé du personnel entraînent une perte de connaissances critiques lorsqu'aucun processus de transfert n'est mis en place.

La troisième catégorie englobe les défaillances communicationnelles et managériales. Le manque de communication représente un obstacle majeur mentionné par plusieurs répondants, se manifestant par des difficultés de coordination entre les différentes disciplines et départements. L'absence de sensibilisation de la part de la direction concernant l'importance du transfert des connaissances limite également les initiatives de partage. Les répondants pointent aussi le manque de professionnalisme, l'insuffisance de réunions dédiées au partage des savoirs, et l'absence d'une culture d'entreprise qui valorise et encourage le partage des connaissances. Ces défaillances managériales créent un environnement peu propice au développement d'une dynamique collaborative autour du transfert des connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 5 : Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ?

Figure n°21 : Perception des salariés sur l'encouragement du partage des connaissances par la direction.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Sur un total de 37 répondants, 21 salariés (56,8%) estiment que la direction de leur entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes. À l'inverse, 5 répondants (13,5%) considèrent que ce n'est pas le cas, tandis que 11 salariés (29,7%) déclarent ne pas être sûrs.

Cette répartition montre que la moitié des répondants pensent que leur direction encourage le partage des connaissances. Cependant, près d'un tiers des salariés ne savent pas si c'est vraiment le cas. Cela peut s'expliquer par un manque de communication claire ou par des actions de la direction qui ne sont pas assez visibles pour être bien comprises par tout le monde.

2.1.3. Facteurs de réussite et d'échec du transfert des connaissances

Question 1 : Quels éléments favorisent selon vous un transfert de connaissances efficace au sein de votre équipe ?

L'analyse des réponses à la question «Quels éléments favorisent selon vous un transfert de connaissances efficace au sein de votre entreprise ?», met en évidence les conditions nécessaires pour optimiser le partage des savoirs dans les organisations algériennes. Les 37 répondants ont identifié des facteurs de réussite convergents qui s'articulent autour de trois dimensions complémentaires, révélant une compréhension claire des leviers d'action pour améliorer les pratiques de transfert des connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

La première dimension concerne les facteurs organisationnels et structurels. Les répondants soulignent massivement l'importance de consacrer du temps dédié au transfert des connaissances à travers l'organisation de réunions régulières, de formations internes, de séminaires et d'ateliers de retour d'expérience. La mise en place d'outils de gestion des connaissances et de systèmes de documentation structurée apparaît comme un élément crucial, incluant la création de bases de données internes, de procédures claires et de plateformes collaboratives adaptées. Les répondants insistent également sur la nécessité d'organiser des programmes de mentorat et de binôme entre employés expérimentés et nouveaux arrivants, favorisant ainsi l'accompagnement personnalisé et la transmission directe des compétences. La stabilité du personnel est également identifiée comme un facteur déterminant pour assurer la continuité des échanges et éviter la déperdition des connaissances.

La deuxième dimension porte sur les aspects relationnels et culturels. La communication ouverte et régulière constitue le facteur le plus fréquemment cité par les répondants, qui la considèrent comme la base de tout processus de transfert efficace. Cette communication doit s'accompagner d'un climat de confiance mutuelle entre collègues, permettant aux employés de poser des questions, partager leurs expériences et apprendre les uns des autres sans crainte de jugement. L'esprit d'équipe et la culture de collaboration émergent comme des éléments fondamentaux, nécessitant le développement d'une culture d'entreprise basée sur le partage plutôt que sur la rétention des savoirs. Les répondants soulignent l'importance des valeurs telles que l'humilité, la simplicité, la transparence et l'honnêteté dans les relations professionnelles pour créer un environnement propice au transfert des connaissances.

La troisième dimension englobe les facteurs motivationnels et managériaux. Le soutien et l'engagement de la direction apparaissent comme des prérequis essentiels, incluant un leadership bienveillant qui encourage et valorise les initiatives de partage. Les répondants insistent sur la nécessité de mettre en place des systèmes de reconnaissance et de récompenses pour les collaborateurs qui partagent efficacement leurs connaissances, suggérant même une rémunération spécifique pour ces activités. La motivation des employés constitue un levier important, nécessitant des politiques équitables et des incitations appropriées. Les répondants soulignent également l'importance de créer une bonne ambiance de travail et de maintenir un environnement stimulant qui encourage l'apprentissage continu et la curiosité intellectuelle. Ces facteurs motivationnels doivent être soutenus par des procédures internes strictes et un engagement visible de la hiérarchie dans la promotion du transfert des connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 2 : Quelles sont, selon vous, les principales raisons pour lesquelles le transfert des connaissances échoue parfois dans l'entreprise ?

L'analyse des réponses à la question «Quelles sont, selon vous, les principales raisons pour lesquelles le transfert des connaissances échoue parfois dans l'entreprise ?», révèle un éventail de dysfonctionnements qui compromettent l'efficacité du partage des savoirs dans les organisations algériennes. Les 37 répondants ont identifié des causes d'échec multiples et interconnectées, permettant de dégager trois catégories principales d'obstacles qui entravent systématiquement les processus de transfert des connaissances.

La première catégorie concerne les défaillances organisationnelles et managériales. Les répondants pointent de manière récurrente l'absence de stratégie claire et de processus formalisés pour le transfert des connaissances, ce qui rend ces initiatives aléatoires et dépendantes de la seule volonté individuelle. Le manque de temps consacré spécifiquement à la transmission des savoirs constitue un obstacle majeur, les collaborateurs étant souvent concentrés sur leurs tâches opérationnelles et considérant le partage comme secondaire. Cette contrainte temporelle s'accompagne d'une absence d'outils adaptés et de canaux de communication efficaces, ainsi que d'un manque de formalisation des connaissances qui restent tacites et non documentées. Les répondants soulignent également l'insuffisance de l'accompagnement et de l'encadrement des nouvelles recrues, ainsi que l'absence de bases de données internes centralisées. Le mauvais management et le manque de soutien de la direction créent un environnement peu propice au transfert, particulièrement lorsque les entreprises se focalisent uniquement sur la rentabilité sans investir dans le développement du personnel.

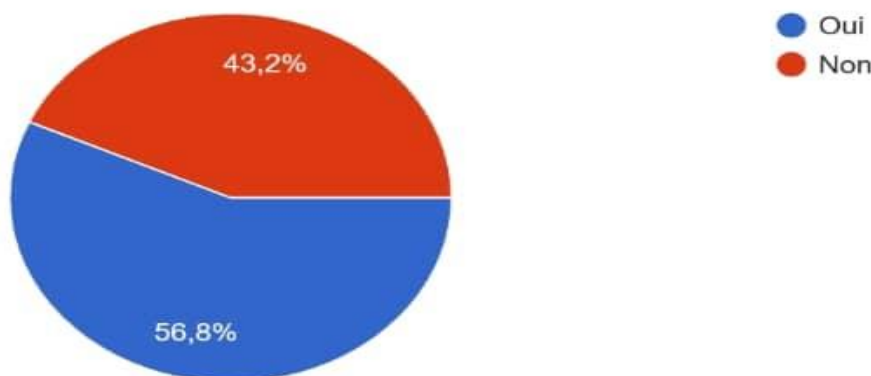
La deuxième catégorie porte sur les facteurs comportementaux et psychologiques. L'égoïsme et la jalousie entre collègues constituent les obstacles les plus fréquemment mentionnés, certains employés préférant garder leur savoir-faire pour maintenir un avantage concurrentiel ou se rendre indispensables. Cette rétention volontaire des connaissances s'explique souvent par la peur de perdre son emploi ou sa position privilégiée au sein de l'organisation. Les répondants identifient également des problèmes liés au complexe de supériorité et à l'orgueil, qui créent des barrières psychologiques au partage. La rivalité entre collaborateurs et le manque d'esprit d'équipe empêchent l'établissement d'un climat de confiance nécessaire au transfert efficace. L'hypocrisie et le manque de professionnalisme sont également cités comme des facteurs aggravants qui compromettent l'authenticité des échanges professionnels.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

La troisième catégorie englobe les problèmes communicationnels et motivationnels. Le manque de communication entre les employés et les services représente un dysfonctionnement majeur qui limite les opportunités de partage et crée un cloisonnement organisationnel. Cette défaillance communicationnelle s'accompagne d'un manque de confiance mutuelle et de difficultés d'expression qui inhibent les initiatives de transfert. Les répondants soulignent l'absence de reconnaissance et de valorisation des efforts de partage, ce qui démotive les collaborateurs et les conduit à percevoir le transfert comme un effort inutile. Le manque de motivation générale et l'absence d'encouragement de la part de l'entreprise créent un cercle vicieux où le transfert des connaissances n'est ni pratiqué ni valorisé. Enfin, l'ignorance de l'importance du transfert des connaissances, tant au niveau individuel qu'organisationnel, constitue un obstacle fondamental qui empêche la mise en place de politiques et de pratiques efficaces dans ce domaine.

Question 3 : Il existe, en général, un bon climat de confiance dans l'organisation ?

Figure n°22 : répartition des réponses concernant l'existence d'un climat de confiance au sein de l'organisation.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

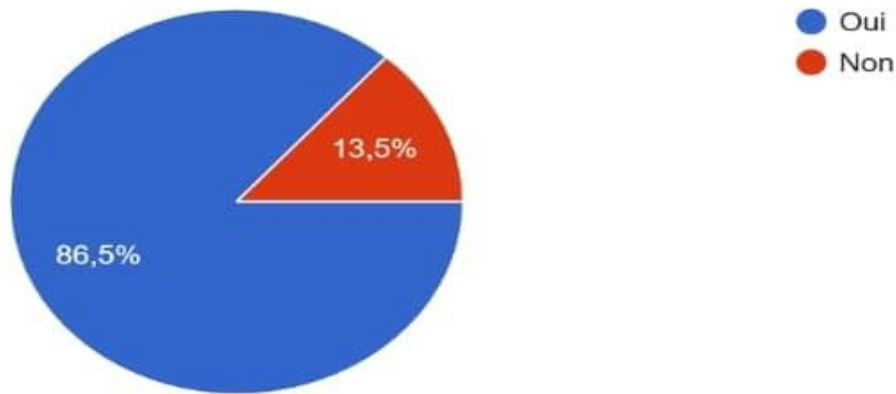
Soit un total de 37 répondants, 21 d'entre eux soit 56,8%, estiment qu'il existe un bon climat de confiance dans leur organisation, tandis que 16 répondants soit 43,2% pensent le contraire.

Cette répartition montre que plus de la moitié des salariés perçoivent un climat de confiance, ce qui peut faciliter les échanges de connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 4 : Vous entendez bien avec vos collègues ?

Figure n°22 : Répartition des répondants selon la qualité de leurs relations avec leurs collègues.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

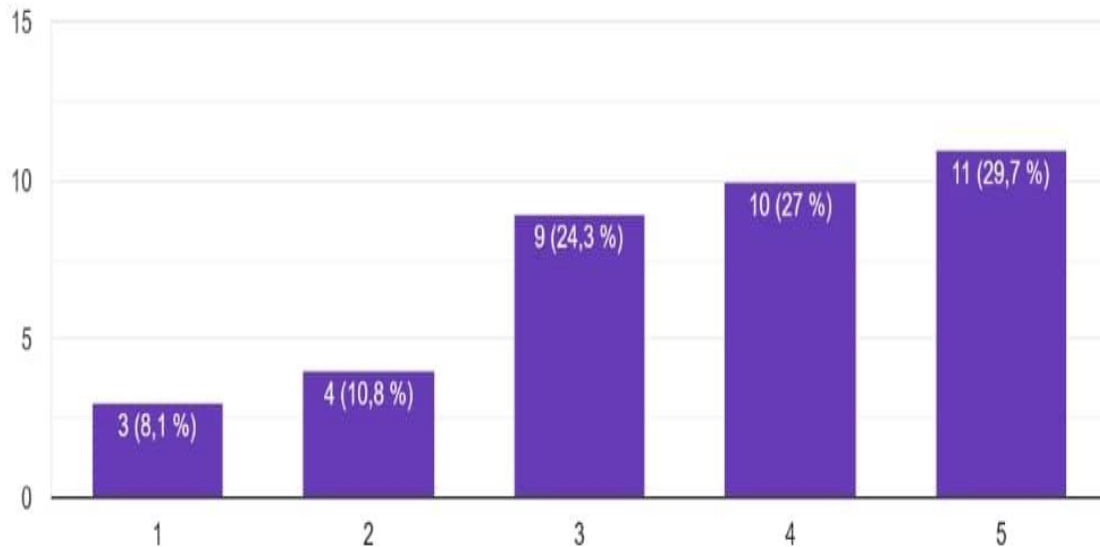
Les résultats montrent que la majorité des participants soit 32 répondants soit 86,5%, affirment entretenir de bonnes relations avec leurs collègues, contre seulement 5 répondants représentant un pourcentage de 13,5%, qui déclarent le contraire.

Cette donnée est très positive, car une bonne entente favorise la collaboration, la confiance mutuelle et donc le partage informel des connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 5 : Comment jugez-vous la qualité de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?

Figure n°24 : Appréciation de la relation hiérarchique par les répondants.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Les résultats obtenus à cette question sont présentés comme suit :

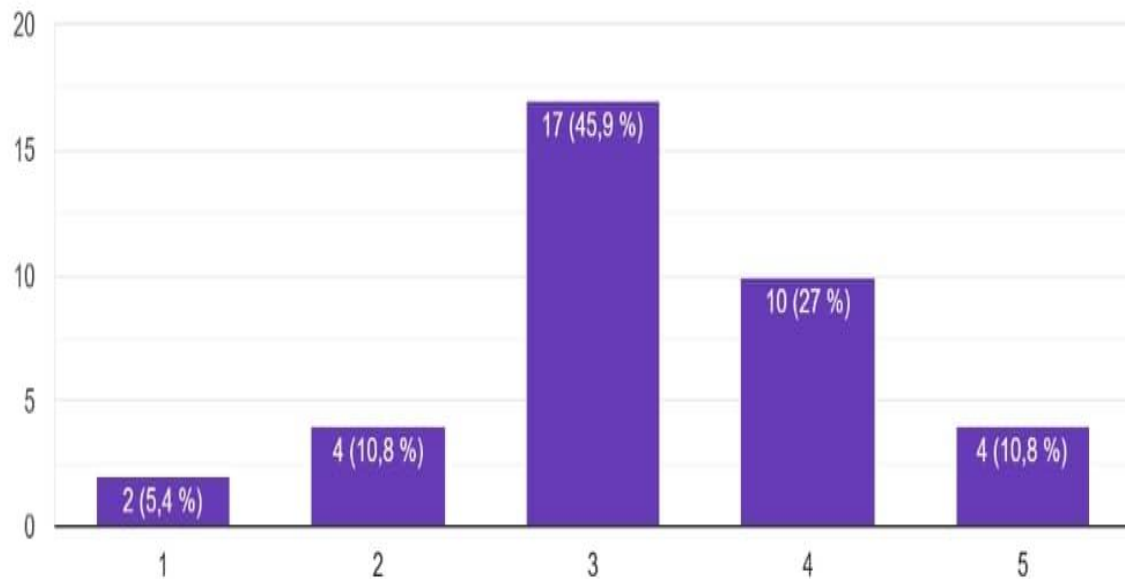
- Très insatisfaisante : 3 personnes, soit 8,1 % de l'échantillon.
- Insatisfaisante : 4 personnes, soit 10,8 % de l'échantillon.
- Moyenne : 9 personnes, soit 24,3 % de l'échantillon.
- Satisfaisante : 10 personnes, soit 27 % de l'échantillon.
- Très satisfaisante : 11 personnes, soit 29,7 % de l'échantillon.

Ces résultats montrent une tendance globalement positive : près de 57 % des répondants jugent leur relation satisfaisante ou très satisfaisante, tandis que moins de 20 % se disent insatisfaits. Cela reflète un climat relationnel relativement favorable au transfert vertical des connaissances, notamment entre les salariés et leurs responsables directs.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 6 : Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ?

Figure n°25 : Perception des répondants sur le soutien de la culture d'entreprise au transfert des connaissances.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

D'après les réponses recueillies, les résultats sont les suivants :

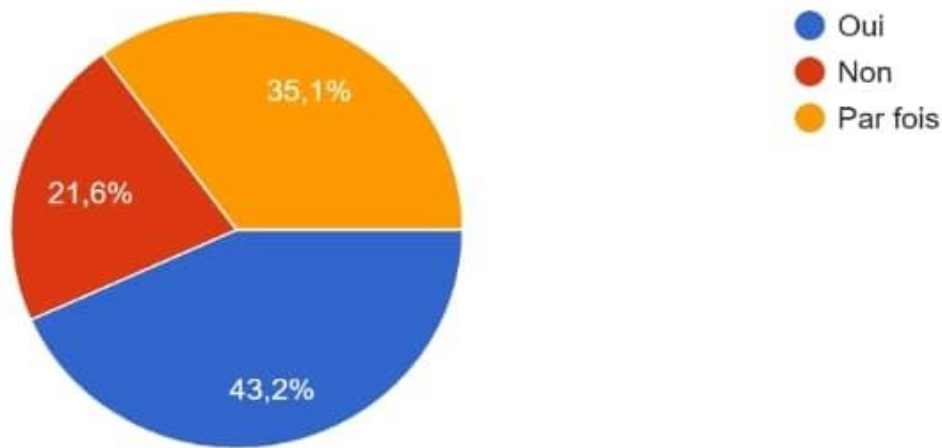
- Pas du tout : 2 personnes, soit 5,4 % de l'échantillon.
- Faiblement : 4 personnes, soit 10,8 % de l'échantillon.
- Moyennement : 17 personnes, soit 45,9 % de l'échantillon.
- Fortement : 10 personnes, 27 % de l'échantillon.
- Très fortement : 4 personnes, 10,8 % de l'échantillon.

Cette répartition révèle que la perception dominante est "moyenne" (45,9 %), ce qui peut indiquer une culture organisationnelle encore en développement sur le plan du partage des connaissances. La présence de 37,8 % de réponses "fortement " ou "très fortement" montre que certaines entreprises ont une bonne culture du partage.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 7 : Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ?

Figure n°26 : Opinion des répondants sur l'apport des technologies au transfert des connaissances.



Source : Résultats de l'enquête via Google Forms.

Concernant l'utilisation des outils technologiques :

- 43,2 % des répondants pensent qu'elle facilite le transfert de connaissances ;
- 35,1% déclarent que cela dépend ;
- 21,6% estiment qu'elle ne le facilite pas.

Près de 43,2 % des salariés jugent que la technologie facilite le transfert, mais une proportion significative (56,7 %) exprime des doutes (parfois ou non). Cela peut refléter des limites dans les outils technologiques disponibles, ou un manque de formation à leur usage.

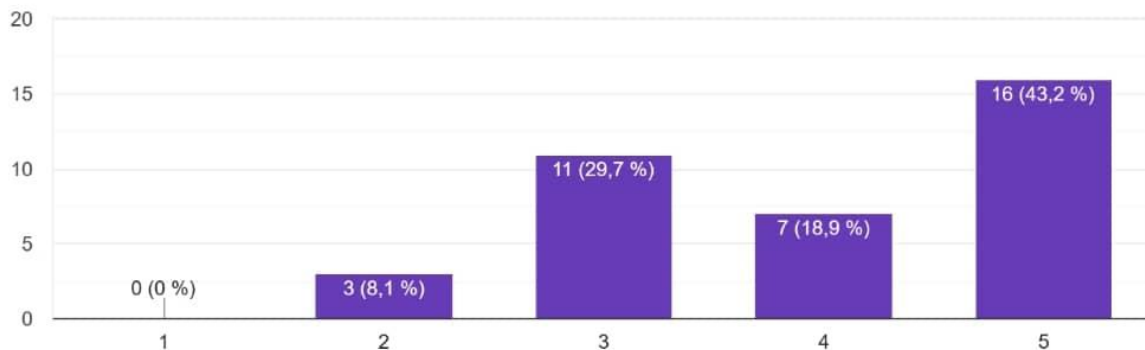
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

2.1.4. Impact du transfert des connaissances sur la productivité et la compétitivité

Question 1 : Dans quelle mesure le transfert des connaissances affecte-t-il votre productivité personnelle au travail ?

La figure suivante présente l'impact de transfert des connaissances sur la productivité personnelle au travail.

Figure n°27 : Impact de transfert des connaissances sur la productivité personnelle.



Source : résultats de l'enquête via Google Forms.

Nous constatant que la majorité des répondants, soit (43,2%) de l'échantillon estiment que le transfert des connaissances a un impact très fort sur leur productivité. Si on additionne les réponses 4 et 5 (impact fort et impact très fort), on obtient (62,1%). Donc près de deux tiers des répondants perçoivent un effet positif important du transfert des connaissances. (29,7%) des répondants se situent au milieu, presque un tiers de l'échantillon pensent que l'effet existe, mais reste limité. Seul (8,1%) perçoivent un impact faible, et aucun répondant ne considère que le transfert des connaissances n'a aucun impact.

En faisant une évaluation de cette partie nous notons :

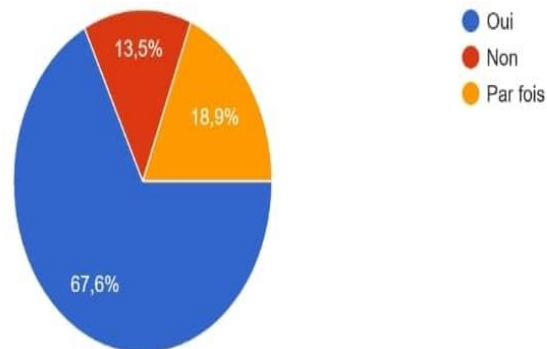
- La majorité des répondants perçoivent le transfert des connaissances comme un facteur positif influençant directement leur performance individuelle.
- L'absence totale de la réponse "1" montre qu'aucun salarié ne rejette l'importance du transfert de connaissances. Même ceux qui en perçoivent un impact limité reconnaissent son existence

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 2 : Avez-vous observé une amélioration de la compétitivité de l'entreprise grâce au partage des connaissances entre les employés ?

La figure suivante présente l'amélioration observée de la compétitivité de l'entreprise grâce au partage des connaissances entre employés.

Figure n°28 : Amélioration de la compétitivité observée.



Source : résultats de l'enquête via Google Forms.

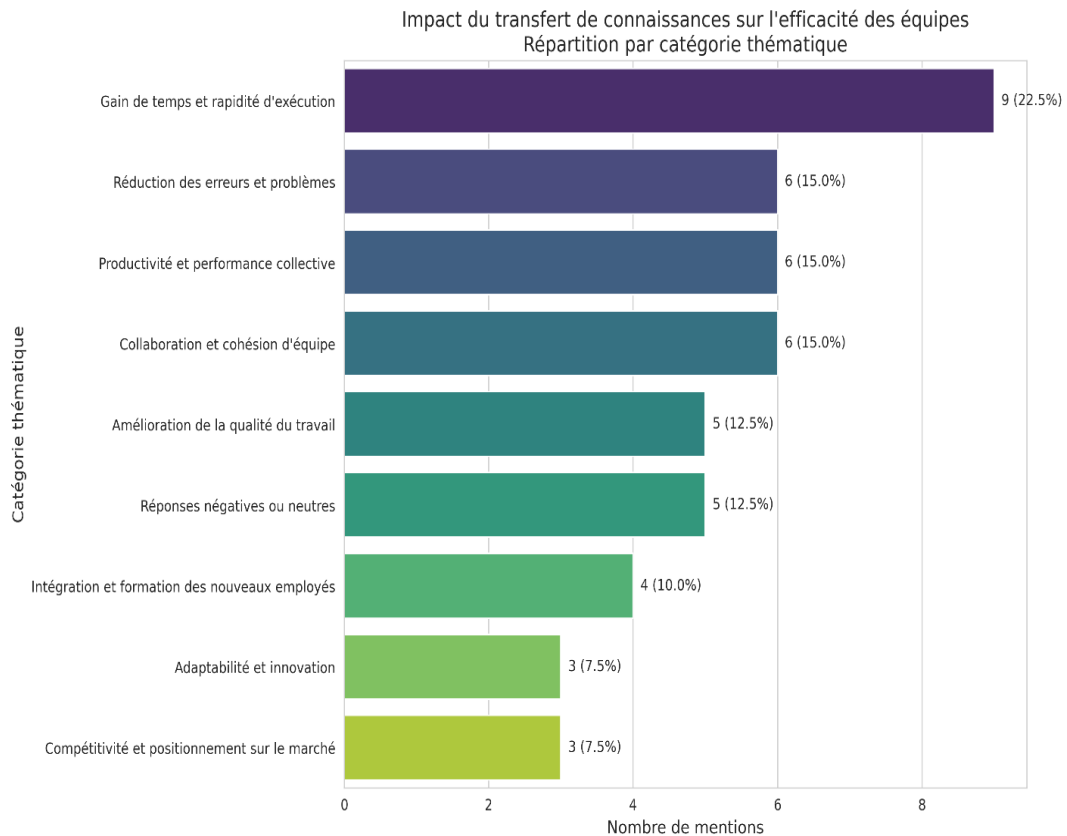
Nous remarquons que la majorité des répondants soit (67,6%) estiment que le partage des connaissances a effectivement conduit à une amélioration de la compétitivité de leur entreprise. Une proportion (18,9%) des répondants disent que cela se fait parfois, tandis que (13,5%) ne perçoivent aucune amélioration.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 3 : Comment le transfert des connaissances a-t-il influencé l'efficacité de votre équipe dans la réalisation de ses objectifs ?

La figure suivante présente l'impact du transfert de connaissances sur l'efficacité des équipes.

Figure n°29 : Impact du transfert de connaissances sur l'efficacité des équipes.



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Excel.

L'analyse des réponses de cette question révèle plusieurs dimensions interconnectées qui démontrent l'importance stratégique de ce processus au sein des organisations.

Le gain de temps et l'amélioration de la rapidité d'exécution émergent comme les bénéfices les plus fréquemment cités (22,5% des réponses), soulignant comment le transfert des connaissances permet d'optimiser les processus de travail. Les répondants mentionnent notamment que ce partage "facilite le travail et permet de gagner du temps" et conduit à "l'amélioration de la rapidité d'exécution grâce à l'accès aux bonnes pratiques et aux retours d'expérience". Cette dimension temporelle est particulièrement valorisée dans un contexte professionnel où l'efficacité constitue un avantage concurrentiel significatif.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

La réduction des erreurs et des problèmes représente un autre bénéfice majeur (15% des réponses), illustrant comment le transfert des connaissances permet de capitaliser sur les expériences passées. Les participants évoquent la "réduction des erreurs répétitives en capitalisant sur les leçons apprises" et la possibilité "d'éviter de refaire les mêmes erreurs". Cette capitalisation sur l'expérience collective contribue non seulement à l'amélioration continue des processus mais aussi à la prévention de situations problématiques coûteuses, comme le souligne un répondant qui mentionne qu'on peut ainsi "éviter les erreurs, automatiquement on évite les futurs redressements auprès des impôts".

L'amélioration de la productivité et de la performance collective (15% des réponses) constitue une conséquence directe des dimensions précédentes. Les participants rapportent un "travail efficace, productivité importante" et notent que le transfert des connaissances "aide beaucoup à réaliser nos objectifs". Cette amélioration de la performance s'inscrit dans une dynamique collective, comme l'illustre ce témoignage : "Le transfert des connaissances a aidé notre équipe à mieux travailler ensemble, à aller plus vite et à atteindre plus facilement nos objectifs".

Le renforcement de la collaboration et de la cohésion d'équipe (15% des réponses) représente une dimension sociale essentielle du transfert des connaissances. Les répondants soulignent que ce processus "crée un esprit d'équipe ainsi que la joie du travail" et permet "un meilleur partage des compétences". Cette dimension collaborative favorise l'émergence d'un climat de travail positif et d'une intelligence collective, comme l'exprime un participant : "Grâce à une meilleure circulation de l'information, l'équipe gagne en réactivité, en autonomie et en cohésion, ce qui améliore globalement notre performance collective".

L'amélioration de la qualité du travail (12,5% des réponses) constitue un autre bénéfice significatif, les participants mentionnant explicitement "l'amélioration de la qualité de travail" et "l'avancement et la bonne exécution des travaux". Cette dimension qualitative est particulièrement importante dans un contexte où les exigences des clients et des parties prenantes ne cessent de croître.

L'intégration et la formation des nouveaux employés (10% des réponses) représentent un aspect pratique crucial du transfert des connaissances. Les répondants évoquent "l'intégration de nouveaux arrivants" et "l'encadrement et l'intégration des nouvelles recrues qui a impacté positivement sur la qualité de travail". Cette dimension assure la continuité des activités et la préservation du capital intellectuel de l'organisation, comme le souligne un participant : "Cela

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

a également permis une meilleure continuité des activités, notamment lors de l'intégration de nouveaux membres ou en cas d'absence d'un collaborateur clé".

L'adaptabilité et l'innovation (7,5% des réponses) constituent une dimension plus prospective du transfert des connaissances. Les participants mentionnent une "meilleure adaptabilité face aux imprévus grâce à la mutualisation des compétences" et le "partage de nouveautés et des derniers progrès dans le domaine". Cette capacité d'adaptation et d'innovation représente un atout considérable dans un environnement économique en constante évolution.

La compétitivité et le positionnement sur le marché (7,5% des réponses) incarnent la finalité stratégique du transfert des connaissances. Les répondants estiment que "si le transfert de connaissances existe dans mon entreprise, elle aura une meilleure place sur le marché" et qu'une "bonne information nous aide à gagner du temps et servir mieux nos clients". Cette dimension souligne comment le transfert des connaissances contribue directement à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Il convient également de noter que certaines réponses (12,5%) expriment une absence de transfert de connaissances dans l'organisation ou une perception négative de son impact. Ces témoignages, bien que minoritaires, rappellent que l'efficacité du transfert des connaissances dépend de conditions organisationnelles et culturelles spécifiques qui ne sont pas toujours réunies.

L'analyse des co-occurrences entre ces différentes dimensions révèle des interconnexions significatives, notamment entre le gain de temps et la productivité, ainsi qu'entre la réduction des erreurs et l'amélioration de la qualité. Ces interconnexions suggèrent que le transfert des connaissances génère des bénéfices multiples et synergiques qui se renforcent mutuellement.

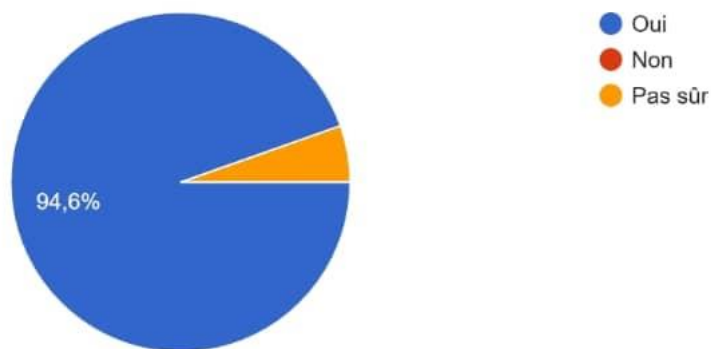
En regroupant ces dimensions en grands thèmes, on observe que l'efficacité opérationnelle (gain de temps et réduction des erreurs) constitue le bénéfice prédominant (37,5% des réponses), suivi par la qualité et la performance (27,5%), le capital humain (25%) et l'innovation et le positionnement sur le marché (15%). Cette hiérarchisation reflète les préoccupations immédiates des équipes opérationnelles, tout en soulignant l'impact stratégique à plus long terme du transfert des connaissances.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 4 : Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise sur le marché concurrentiel ?

La figure suivante présente l'impact perçu du transfert des connaissances sur la réussite de l'entreprise sur le marché concurrentiel.

Figure n°30 : Impact perçu du transfert des connaissances sur la réussite de l'entreprise sur le marché concurrentiel.



Source : résultats de l'enquête via Google Forms.

Nous remarquons que (94 ,6%) des répondants considère que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise face à la concurrence. En revanche, une petite proportion de répondants reste incertaine, sans pour autant rejeter l'idée. Tandis qu'aucun répondant (0% Non) n'a nié cette affirmation.

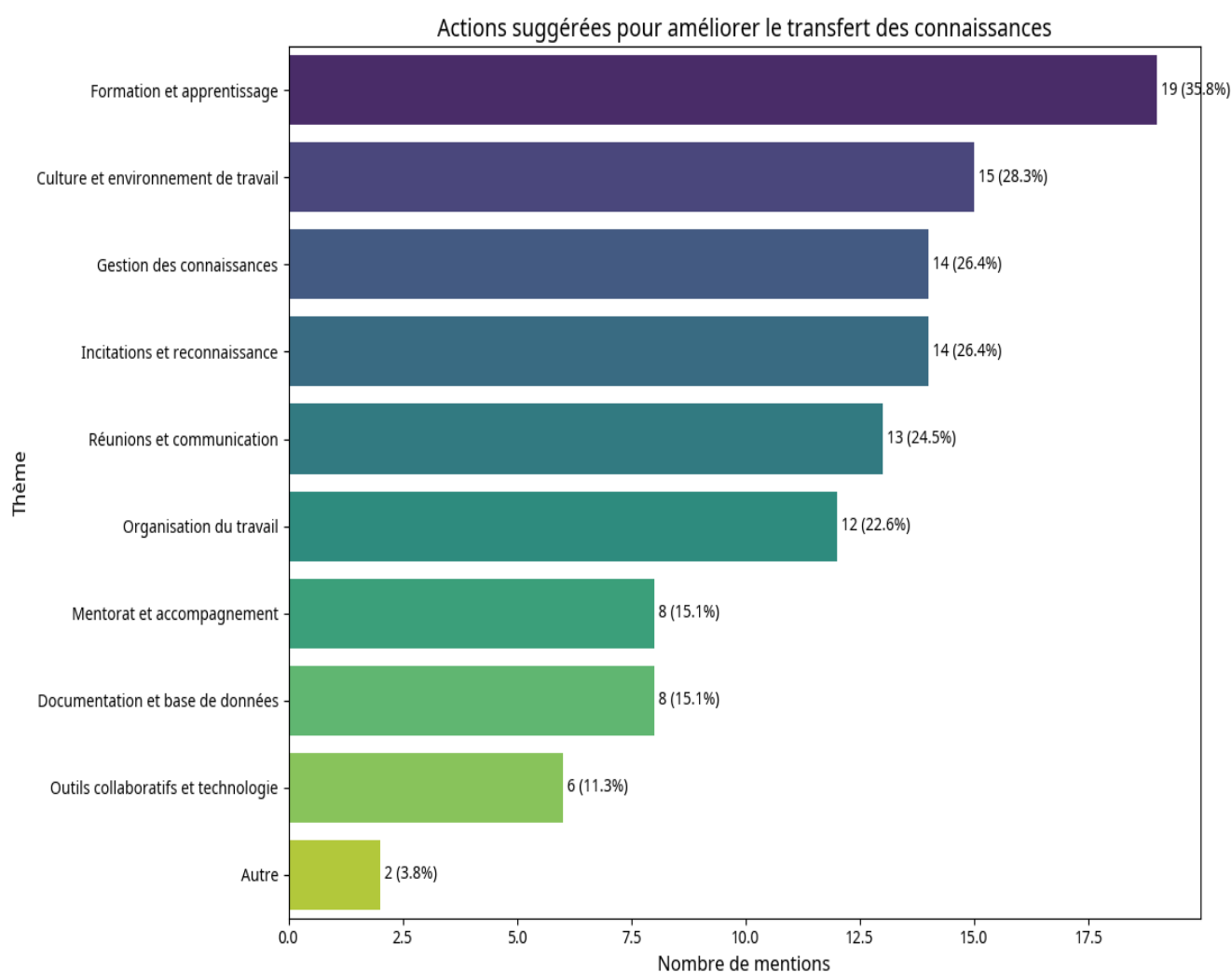
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

2.1.5. Suggestions et recommandations pour améliorer le transfert des connaissances

Question 1 : Quelles actions, selon vous, l'entreprise pourrait-elle mettre en place pour améliorer le transfert des connaissances ?

La figure suivante présente les actions suggérées pour améliorer le transfert des connaissances dans l'entreprise.

Figure n°31 : Actions suggérées pour améliorer le transfert des connaissances dans l'entreprise.



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Excel.

L'analyse des réponses de cette question révèle une diversité d'approches complémentaires qui peuvent être regroupées en quatre grandes catégories : les approches formelles, relationnelles, motivationnelles et techniques. Cette diversité témoigne de la nature multidimensionnelle du

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

transfert des connaissances, qui nécessite une stratégie intégrée pour être véritablement efficace.

Les approches formelles émergent comme les plus fréquemment citées, avec la formation et l'apprentissage mentionnés dans 35,8% des réponses. Les participants suggèrent notamment "d'organiser régulièrement des ateliers, formations internes et retours d'expérience" et de "mettre en place le E-learning (Udemy, LinkedIn, etc.)". Cette prépondérance de la formation souligne l'importance accordée aux mécanismes structurés d'apprentissage pour faciliter la transmission des savoirs. La documentation et les bases de données centralisées (15,1% des réponses) constituent un autre pilier des approches formelles, avec des propositions comme "créer des fiches pratiques, procédures et retours d'expérience facilement accessibles". La gestion des connaissances, mentionnée dans 26,4% des réponses, complète cette catégorie avec des suggestions visant à "identifier les travailleurs qui partagent la connaissance" et à "capitaliser les connaissances". Ces approches formelles, qui représentent collectivement la plus grande proportion des suggestions, témoignent d'une volonté de structurer et d'institutionnaliser le transfert des connaissances au sein de l'organisation.

Les approches relationnelles constituent le deuxième grand ensemble de suggestions, mettant l'accent sur les interactions humaines et la culture organisationnelle. La culture et l'environnement de travail sont mentionnés dans 28,3% des réponses, avec des propositions visant à "créer un milieu de confiance entre les collègues" et à "créer un environnement où les collaborateurs sont encouragés à partager leurs connaissances". Les réunions et la communication (24,5% des réponses) sont également perçues comme des vecteurs essentiels du transfert des connaissances, avec des suggestions comme "faire des réunions et communications entre équipe" et "renforcer la communication entre équipes". Le mentorat et l'accompagnement (15,1% des réponses) complètent cette catégorie, avec des propositions comme "encourager le mentorat entre employés expérimentés et nouveaux arrivants" et "instaurer un système de mentorat ou de binôme". Ces approches relationnelles soulignent l'importance du facteur humain et des interactions sociales dans le processus de transfert des connaissances, rappelant que la transmission des savoirs ne peut se réduire à des mécanismes formels.

Les approches motivationnelles, centrées sur les incitations et la reconnaissance (26,4% des réponses), constituent un troisième axe significatif. Les participants suggèrent de "mettre en place un système de récompenses pour les travailleurs qui partagent leur connaissance",

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

"d'encourager les employés par des promotions ou titres ou cadeaux" et de "valoriser le partage de connaissances en l'intégrant dans les objectifs individuels ou les évaluations annuelles". Ces propositions reflètent la conscience que le transfert des connaissances peut se heurter à des résistances individuelles et que des mécanismes incitatifs peuvent être nécessaires pour encourager le partage des savoirs, particulièrement dans des contextes où la connaissance peut être perçue comme une source de pouvoir ou d'avantage compétitif individuel.

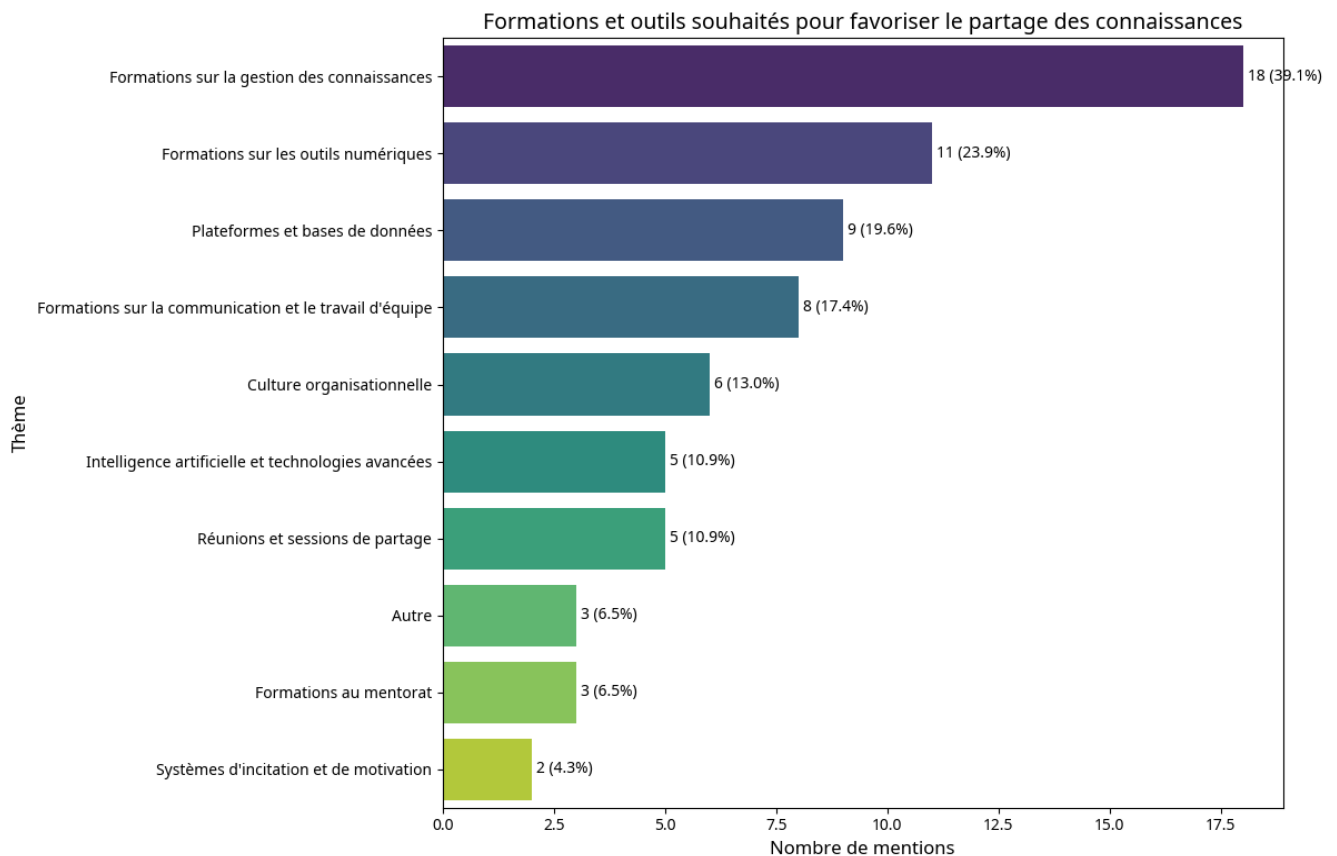
Enfin, les approches techniques complètent le tableau avec des suggestions relatives à l'organisation du travail (22,6% des réponses) et aux outils collaboratifs et technologies (11,3% des réponses). Les participants proposent notamment "d'allouer du temps dédié au transfert" et d'"utiliser des outils collaboratifs efficaces comme des plateformes de gestion des connaissances". Ces approches techniques soulignent l'importance des infrastructures et des processus organisationnels pour faciliter le transfert des connaissances, rappelant que même les meilleures intentions peuvent être entravées par des contraintes pratiques comme le manque de temps ou d'outils adaptés.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Question 2 : Quelles formations ou outils supplémentaires aimeriez-vous voir introduits pour favoriser le partage des connaissances ?

La figure suivante présente les formations et outils souhaités pour favoriser le transfert des connaissances.

Figure n°32 : Formations et outils souhaités pour favoriser le transfert des connaissances.



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Excel.

L'analyse des réponses de cette question révèle une vision multidimensionnelle des besoins perçus par les répondants. Ces besoins s'articulent autour de trois grandes catégories : les formations et le développement des compétences, les outils technologiques, et les mécanismes organisationnels.

Les formations et le développement des compétences émergent comme la catégorie la plus fréquemment citée, soulignant l'importance accordée au facteur humain dans le processus de transfert des connaissances. Au sein de cette catégorie, les formations spécifiquement dédiées à la gestion des connaissances sont mentionnées par 39,1% des répondants, ce qui en fait le thème dominant de l'ensemble de l'analyse. Les participants suggèrent notamment des

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

"formations sur les outils de gestion des connaissances" et des formations pour "apprendre à structurer, documenter et transmettre efficacement son savoir". Cette prépondérance témoigne d'une prise de conscience que le transfert des connaissances ne s'improvise pas et nécessite des compétences spécifiques qui peuvent être développées par la formation. Les formations sur la communication et le travail d'équipe (17,4% des réponses) complètent cette approche avec des suggestions comme "faire des formations courtes pour apprendre à mieux communiquer et travailler ensemble" et des "ateliers de communication interpersonnelle pour améliorer l'écoute active, l'expression orale et la transmission claire des idées". Les formations au mentorat (6,5% des réponses) constituent le troisième volet de cette catégorie, avec des propositions visant à "former les collaborateurs à accompagner efficacement les nouveaux arrivants ou collègues". Cette attention portée aux compétences humaines souligne que le transfert des connaissances repose avant tout sur des interactions interpersonnelles efficaces, qui peuvent être facilitées par une formation appropriée.

Les outils technologiques représentent la deuxième grande catégorie de suggestions, reflétant la reconnaissance du rôle crucial que peut jouer la technologie dans la facilitation du partage des connaissances. Les formations sur les outils numériques sont mentionnées par 23,9% des répondants, qui suggèrent notamment des formations à "l'usage des outils collaboratifs (Teams, SharePoint, Notion, Confluence, etc.) pour assurer une utilisation optimale des plateformes de partage". Les plateformes et bases de données (19,6% des réponses) constituent un autre axe important, avec des propositions comme la mise en place d'une "plateforme de gestion des connaissances : un espace centralisé où les équipes peuvent documenter et retrouver facilement les bonnes pratiques, procédures, etc." et d'une "base de données de retours d'expérience : un outil pour consigner les leçons apprises à l'issue de projets ou d'incidents". L'intelligence artificielle et les technologies avancées (10,9% des réponses) complètent cette catégorie, avec des mentions de "Data management et IA" et "l'utilisation des technologies modernes telles que l'intelligence artificielle". Cette dimension technologique souligne l'importance d'infrastructures numériques adaptées pour faciliter la capture, le stockage et le partage des connaissances au sein de l'organisation.

Les mécanismes organisationnels constituent la troisième catégorie de suggestions, mettant en lumière l'importance du contexte et des processus organisationnels dans le transfert des connaissances. La culture organisationnelle est mentionnée par 13% des répondants, qui soulignent l'importance d'une "culture de travail en équipe" et d'une "sensibilisation à la culture

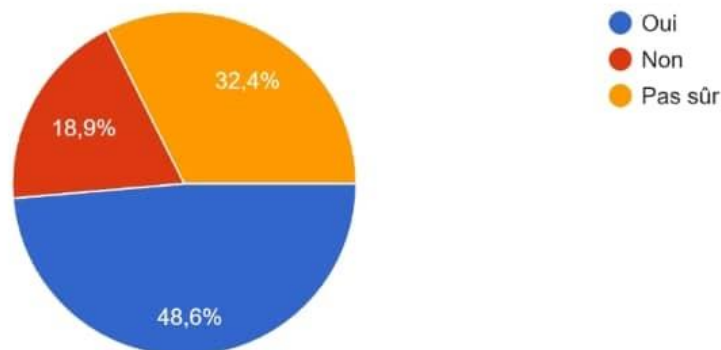
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

du partage : comprendre l'importance du transfert de connaissances pour la performance collective". Les réunions et sessions de partage (10,9% des réponses) sont également perçues comme des vecteurs importants, avec des suggestions comme "du temps dédié au partage d'expérience entre collègues par exemple une à deux fois par mois faire des réunions". Les systèmes d'incitation et de motivation (4,3% des réponses) complètent cette catégorie, avec des propositions visant à "introduire un système de points et de récompenses qui permettra la considération des travailleurs qui partagent leur connaissance". Ces mécanismes organisationnels soulignent que le transfert des connaissances ne peut être efficace sans un environnement propice et des processus structurés qui l'encouragent et le facilitent.

Question 3 : Estimez-vous que la communication interne de l'entreprise soit suffisante pour faciliter le transfert des connaissances ?

La figure suivante présente perception des répondants quant à la suffisance de la communication interne de l'entreprise pour faciliter le transfert des connaissances.

Figure n°33 : Perception de la suffisance de la communication interne pour faciliter le transfert des connaissances.



Source : résultats de l'enquête via Google Forms.

Sur l'ensemble des répondants, nous constatons que (48,6%) des répondants estiment que la communication interne est suffisante. Cette proportion, bien que majoritaire, suggère qu'une partie significative des salariés perçoit positivement les canaux et les flux d'information existants au sein de l'organisation. Cela peut indiquer l'existence de bonnes pratiques ou de systèmes de communication efficaces pour certains aspects du transfert de connaissances. (18,9%) des répondants considèrent que la communication interne est insuffisante. Cette minorité, non négligeable, met en lumière des lacunes potentielles dans les dispositifs de

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

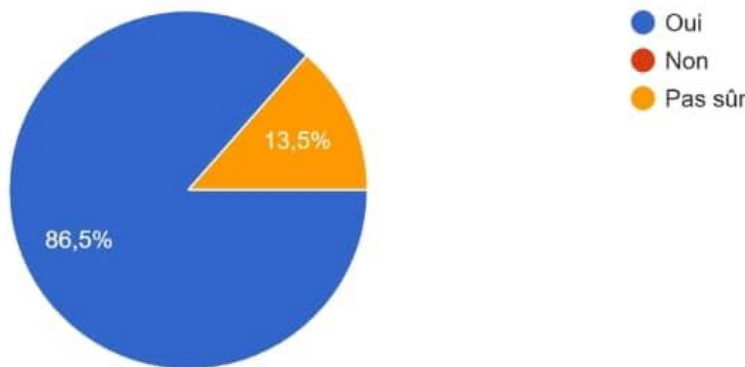
communication. Ces insuffisances peuvent entraver le partage fluide des informations et des savoirs, créant des barrières au transfert des connaissances. Tandis que (32,4%) des répondants se déclarent (Pas sûr). Cette proportion élevée de réponses neutres ou indécises est particulièrement révélatrice. Elle peut signifier plusieurs choses :

- Un manque de clarté ou de cohérence dans les messages de communication interne.
- Une hétérogénéité des pratiques de communication selon les départements ou les équipes.
- Une méconnaissance des outils ou des processus de communication disponibles.
- Une perception ambivalente, où la communication est suffisante pour certaines tâches mais pas pour d'autres, notamment celles liées au transfert de connaissances.

Question 4 : Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ?

La figure suivante illustre la perception des répondants concernant l'impact d'un meilleur système de gestion des connaissances sur l'amélioration de transfert des connaissances

Figure n°34 : l'impact d'un meilleur système de gestion des connaissances sur le transfert des connaissances.



Source : résultats de l'enquête via Google Forms.

Nous remarquons une proportion importante de (86,5%) des répondants estiment qu'un meilleur système de gestion des connaissances améliorerait le transfert des connaissances. Cette proportion écrasante témoigne d'une conviction quasi unanime parmi les salariés quant à l'importance et l'efficacité des outils et méthodes structurées pour faciliter le partage et la circulation des savoirs au sein de l'entreprise. Cela indique une forte attente et un besoin perçu pour des infrastructures et des processus plus performants en matière de gestion des

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

connaissances. En revanche, (0%) des répondants considèrent qu'un meilleur système n'améliorerait pas le transfert des connaissances. L'absence totale de réponses négatives renforce le consensus et suggère qu'il n'y a pas de scepticisme ou d'opposition à l'idée d'améliorer les systèmes de gestion des connaissances. Tandis que (13,5%) des répondants se déclarent (pas sûr). Cette faible proportion d'indécis pourrait refléter une méconnaissance des systèmes de gestion des connaissances existants ou potentiels, ou une incertitude quant à la manière dont de tels systèmes pourraient concrètement être mis en œuvre et bénéficier au transfert des connaissances dans leur contexte spécifique.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

2.2. Analyse croisée des axes (Tri croisé)

Cette analyse croisée des questions nous permettra de confirmer quelques réponses en les reliant à travers les différents axes de notre étude. En examinant les relations entre les questions relatives à chaque axe, nous serons en mesure de détecter de nouveaux éléments et de mieux comprendre notre thématique.

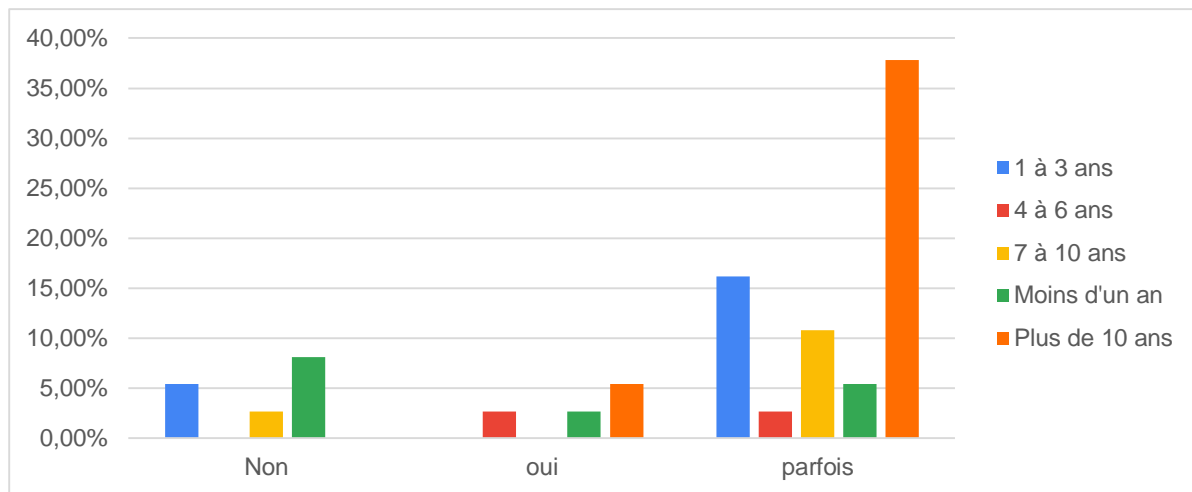
Tableau n° 8 : Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ? * Années d'expériences

	5- Années d'expériences					Total
	1 à 3 ans	4 à 6 ans	7 à 10 ans	Moins d'un an	Plus de 10 ans	
2- Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ?						
Non	5%	0%	3%	8%	0%	16%
Oui	0%	3%	0%	3%	5%	11%
Parfois	16%	3%	11%	5%	38%	73%
Total	22%	5%	14%	16%	43%	100%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Figure n°35 : Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ? * Années d'expériences



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Ce tableau et cette figure nous montre si les employés ont l'impression que les informations importantes sont bien partagées dans leur entreprise, et ça dépend de leur ancienneté.

Nous constatant que la majorité des répondants soit (73%) disent que les informations sont bien partagées 'parfois'. Ça veut dire que ce n'est ni parfait, ni inexistant, c'est un peu aléatoire. Ceux qui ont beaucoup d'expérience (plus de 10 ans) sont les plus nombreux à dire 'parfois', mais c'est aussi eux qui disent le plus 'oui' (même si c'est peu). Ils ont peut-être leurs propres réseaux. Par contre, les nouveaux (moins d'un an) sont ceux qui disent le plus que les informations ne sont pas bien partagées en répondant par (Non). C'est logique, ils sont encore en phase d'intégration. En globale très peu des répondants, seulement (11%) pensent que les informations sont bien partagées en répondant par (oui).

En résumé, ces données révèlent que les nouveaux employés rencontrent davantage de difficultés à accéder aux informations que les anciens. Cela met en évidence des manques dans le processus de partage des connaissances. Des améliorations sont nécessaires, notamment en renforçant l'accompagnement des nouveaux arrivants, en optimisant les systèmes de gestion des connaissances, et en instaurant des pratiques favorisant un partage plus régulier. L'expérience des employés les plus anciens constitue un levier stratégique pour faciliter ce processus et valoriser pleinement ce capital interne.

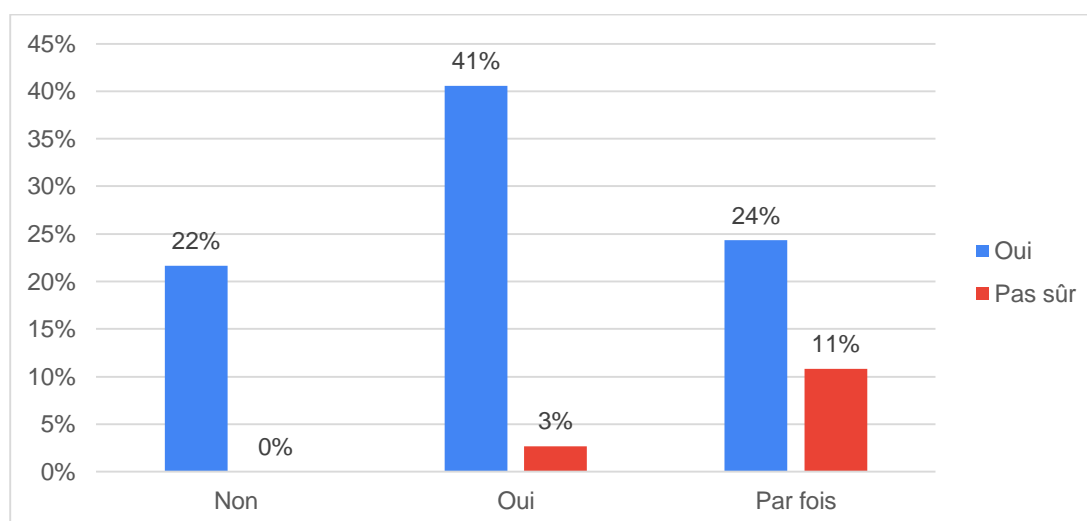
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Tableau n° 9 : Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ? * Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ?

4- Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ?			
7- Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ?	Oui	Pas sûr	Total général
Non	22%	0%	22%
Oui	41%	3%	43%
Par fois	24%	11%	35%
Total général	86%	14%	100%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Figure n°36 : Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ? * Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ?



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Les résultats révèlent une tendance claire : une majorité d'employés expriment le besoin d'un système technologique plus performant pour faciliter le partage des connaissances. Parmi les 22 % des répondants estimant que la technologie actuelle n'aide pas du tout, 100 % considèrent qu'un meilleur système serait bénéfique. Ce constat est logique : l'insatisfaction pousse naturellement à espérer une amélioration. Même au sein des 43 % des salariés jugeant la technologie actuelle utile, une grande majorité (41 % sur 43 %) pense qu'un système plus performant serait encore plus efficace. Cela montre que même les utilisateurs satisfaits perçoivent un potentiel d'optimisation. Enfin, parmi les 35 % des répondants se situant dans une position intermédiaire (la technologie aide parfois), une majorité (24 %) estime qu'une amélioration serait utile, tandis qu'une minorité (11 %) reste incertaine sur l'impact réel d'un nouveau système. Ce groupe semble plus hésitant, sans pour autant rejeter totalement l'idée de changement.

En résumé, il existe une attente forte, voire unanime, pour des outils technologiques plus efficaces. L'ensemble des profils, qu'ils soient satisfaits, moins satisfaits ou insatisfaits, convergent vers la nécessité d'un système plus adapté aux enjeux du partage de connaissances. Cela souligne l'importance stratégique d'investir dans des solutions innovantes et mieux intégrées.

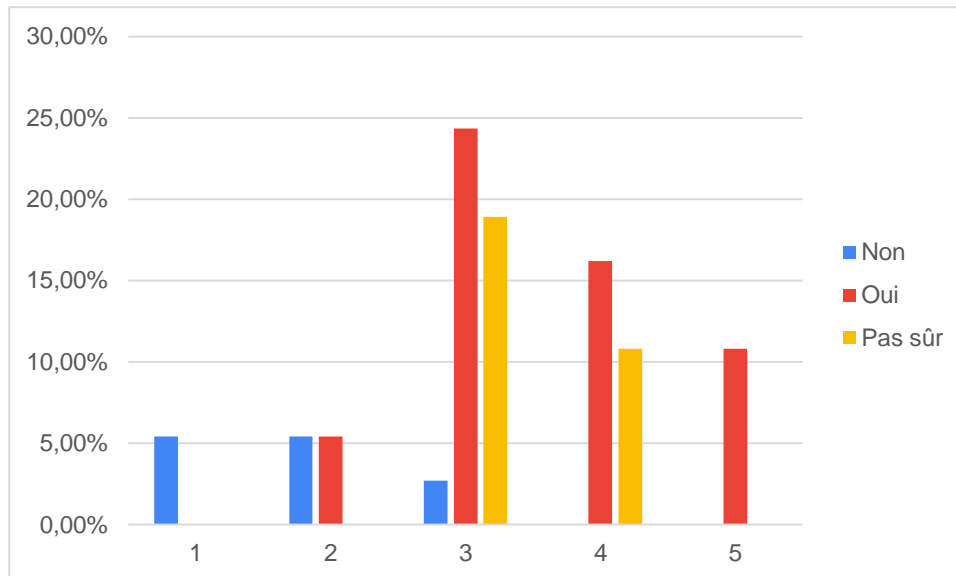
Tableau n°10: Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ? * Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ?

	5- Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ?			
6- Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ?	Non	Oui	Pas sûr	Total
1	5,41%	0,00%	0,00%	5,41%
2	5,41%	5,41%	0,00%	10,81%
3	2,70%	24,32%	18,92%	45,95%
4	0,00%	16,22%	10,81%	27,03%
5	0,00%	10,81%	0,00%	10,81%
Total	13,51%	56,76%	29,73%	100,00%

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Figure n°37 : Estimez-vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ? * Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ?



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Les réponses sont réparties sur une échelle de 1 à 5, où 1 indique un soutien très faible et 5 un soutien très fort à la culture du partage des connaissances.

A partir de ces résultats, on constate ici une corrélation nette : plus la direction est perçue comme impliquée, plus les salariés reconnaissent une culture d'entreprise favorable au partage des connaissances. Cela renforce l'idée que la direction joue un rôle moteur dans la construction de cette culture.

Concrètement, aucun répondant n'attribue une note élevée (4 ou 5) à la culture du partage si la direction n'est pas perçue comme impliquée. À l'inverse, ceux qui estiment que la direction joue un rôle actif sont aussi ceux qui perçoivent un environnement favorable (avec 16,22% de notes 4 et 10,81% de notes 5).

Cela montre que la culture du partage ne peut pas émerger spontanément sans un engagement visible et constant de la hiérarchie. Pour les salariés, ce soutien managérial est une condition préalable, presque indispensable, pour instaurer une dynamique de transfert de connaissances.

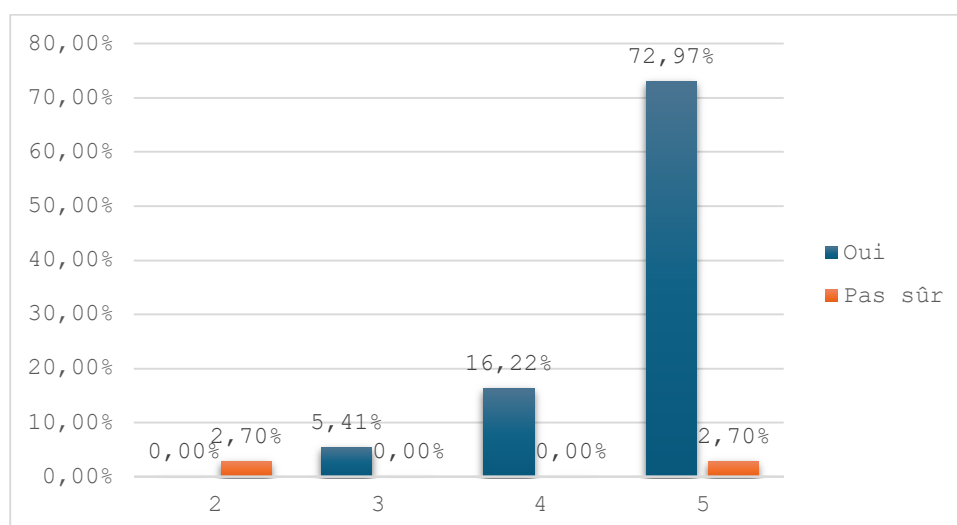
Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Tableau n°11 : Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ? * Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ?

		4- Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ?		
1- Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ?	Oui	Pas sûr	Total	
	2	0,00%	2,70%	2,70%
3	5,41%	0,00%	5,41%	
4	16,22%	0,00%	16,22%	
5	72,97%	2,70%	75,68%	
Total	94,59%	5,41%	100,00%	

Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Figure n°38 : Estimez-vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ? * Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ?



Source : réalisé par nous-mêmes en utilisant les données collectées via Google Sheets.

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

Les réponses sont réparties sur une échelle de 1 à 5, où 1 indique que le transfert des connaissances est «pas important du tout» et 5 que le transfert des connaissances est «très important »pour l'efficacité de l'entreprise.

Ces résultats montrent clairement que les répondants perçoivent une relation directe entre l'efficacité interne de l'entreprise et sa réussite sur le marché, toutes deux fortement influencées par la qualité du transfert des connaissances. Plus les employés estiment que le transfert est important pour le bon fonctionnement de l'entreprise, plus ils sont convaincus qu'il a un impact concret sur sa compétitivité.

Autrement dit, le transfert de connaissances est vu comme un levier stratégique, pas juste comme un outil de gestion interne. Une entreprise qui sait bien transmettre son savoir est plus performante, plus agile, et donc mieux armée pour affronter la concurrence.

Cette perception reflète une logique d'efficacité stratégique : maîtriser et diffuser le savoir en interne permet à l'organisation d'être plus réactive, plus innovante, et donc plus performante sur son marché.

2.3. Synthèse des résultats principaux

- ✓ L'analyse des réponses démontre que le transfert des connaissances influence positivement l'efficacité des équipes à travers de multiples dimensions complémentaires, contribuant ainsi directement à la compétitivité de l'entreprise. Ces résultats soulignent l'importance d'adopter une approche holistique du transfert des connaissances, intégrant à la fois des considérations opérationnelles, qualitatives, humaines et stratégiques.
- ✓ L'analyse des co-occurrences entre ces différentes catégories révèle des interconnexions significatives, notamment entre la culture organisationnelle et les incitations, ainsi qu'entre la formation et les outils collaboratifs. Ces interconnexions suggèrent que les répondants perçoivent le transfert des connaissances comme un processus holistique nécessitant une approche intégrée plutôt qu'une série d'initiatives isolées.

Il est intéressant de noter que certaines réponses adoptent une perspective systémique, comme l'illustre cette suggestion détaillée : "Mettre en place une documentation centralisée, instaurer un système de mentorat, utiliser des outils collaboratifs efficaces, organiser des ateliers de partage, valoriser le partage de connaissances, allouer du temps dédié au transfert, et sensibiliser à l'importance de la transmission". Cette vision

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

holistique témoigne d'une compréhension approfondie des multiples facettes du transfert des connaissances et de leurs interdépendances.

L'analyse des suggestions pour améliorer le transfert des connaissances révèle la nécessité d'une approche multidimensionnelle combinant des mécanismes formels d'apprentissage et de documentation, un environnement relationnel propice au partage, des incitations appropriées et des infrastructures techniques adaptées. Cette diversité d'approches reflète la complexité du processus de transfert des connaissances, qui implique non seulement des aspects techniques et organisationnels, mais aussi des dimensions humaines, culturelles et motivationnelles. Pour être efficace, une stratégie de transfert des connaissances doit donc intégrer ces différentes dimensions dans une approche cohérente et adaptée au contexte spécifique de l'organisation.

- ✓ L'analyse des co-occurrences entre ces différentes catégories révèle des interconnexions significatives, notamment entre les formations à la gestion des connaissances et les plateformes numériques, ainsi qu'entre la culture organisationnelle et les formations au travail d'équipe. Ces interconnexions suggèrent une vision holistique du transfert des connaissances, où compétences humaines, outils technologiques et contexte organisationnel se renforcent mutuellement.

Il est intéressant de noter que certaines réponses adoptent une approche particulièrement structurée et complète, comme l'illustre cette suggestion détaillée : "Formation à la gestion et capitalisation des connaissances, formation à l'usage des outils collaboratifs, ateliers de communication interpersonnelle, sensibilisation à la culture du partage, formation au mentorat ou tutorat". Cette vision intégrée témoigne d'une compréhension approfondie des multiples facettes du transfert des connaissances et de leurs interdépendances.

L'analyse des formations et outils souhaités pour favoriser le partage des connaissances révèle la nécessité d'une approche équilibrée combinant le développement des compétences humaines (notamment en gestion des connaissances et en communication), l'adoption d'outils technologiques adaptés (particulièrement des plateformes centralisées et des outils collaboratifs), et la mise en place de mécanismes organisationnels favorables (culture du partage, sessions dédiées, incitations). Cette diversité de suggestions reflète la complexité du processus de transfert des connaissances, qui implique à la fois des dimensions humaines, technologiques et organisationnelles. Pour être efficace, une stratégie de partage des connaissances doit

Chapitre III : Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie

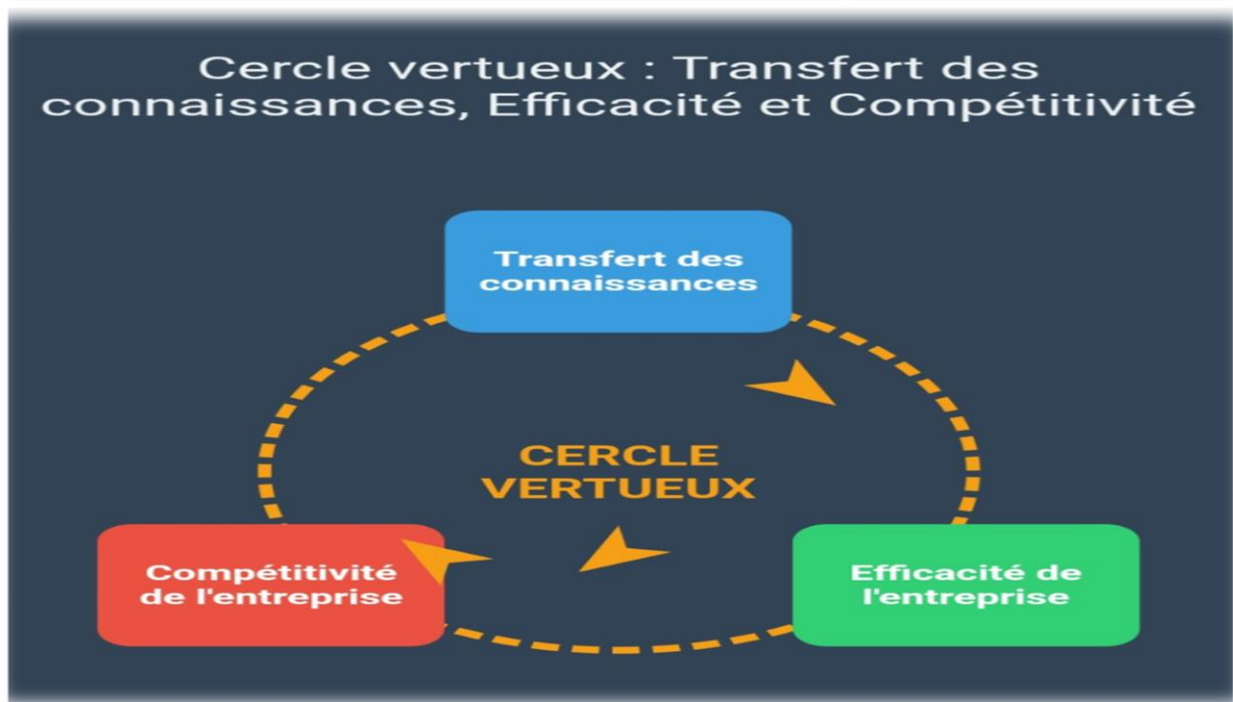
donc intégrer ces différentes dimensions dans une approche cohérente et adaptée au contexte spécifique de l'organisation.

Conclusion :

Nous concluons, à travers les résultats exposés dans ce chapitre, que le transfert des connaissances a un impact positif et significatif sur la compétitivité de l'entreprise.

Les données recueillies démontrent que le transfert des connaissances influence directement l'efficacité de l'entreprise et, par conséquent, sa performance sur le marché.

Cette étude confirme que les entreprises algériennes doivent améliorer leurs pratiques organisationnelles pour optimiser le transfert des connaissances et renforcer leur compétitivité.



Source : élaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Conclusion générale

Conclusion générale

En tant qu'étudiants ayant mené cette recherche, nous pouvons affirmer que ce travail a été une exploration passionnante du transfert de connaissances et de son impact sur la compétitivité des entreprises, particulièrement en Algérie. Notre objectif principal était de comprendre comment les salariés perçoivent ce processus et d'identifier les facteurs qui le facilitent ou l'entravent.

Sur le plan théorique, ce mémoire nous a permis d'approfondir des concepts clés du management des connaissances, en explorant des modèles fondamentaux et les différentes théories sur le transfert, ce qui nous a fourni une base solide pour notre analyse. Sur le plan méthodologique, notre démarche a été résolument quantitative, s'appuyant sur un questionnaire en ligne diffusé auprès de 37 salariés algériens. Cette méthode de collecte nous a permis de recueillir des informations chiffrées qui ont ensuite été traitées par des analyses statistiques (tri à plat, tri croisé) pour vérifier nos hypothèses. Empiriquement, nos résultats ont été très éclairants : bien que la grande majorité des salariés (plus de 90%) reconnaisse l'importance cruciale du transfert de connaissances pour l'efficacité de l'entreprise, le partage effectif des informations importantes n'est pas toujours optimal. Les principales difficultés identifiées sont liées aux barrières organisationnelles (manque de temps, d'outils, cloisonnement), aux comportements humains (égoïsme, jalousie, manque de confiance) et aux lacunes managériales (manque de communication et de soutien de la direction). À l'inverse, un bon climat de confiance, le soutien de la direction et des outils technologiques adaptés sont perçus comme des facilitateurs. Les salariés ont clairement observé un impact positif du transfert de connaissances sur leur productivité personnelle et sur la compétitivité de leur entreprise.

Notre problématique visait à déterminer les facteurs de réussite et d'échec du transfert de connaissances selon les salariés, et son influence sur la compétitivité en Algérie. En réponse à nos questions de recherche, les défis majeurs identifiés incluent le manque de temps, l'absence de formalisation des savoirs tacites, le cloisonnement, l'égoïsme, la jalousie, le manque de confiance, le turnover et un soutien managérial insuffisant. Pour y faire face, les entreprises utilisent ou devraient utiliser des réunions, des formations, des systèmes de documentation, du mentorat, des plateformes collaboratives et des systèmes de reconnaissance. Les facteurs encourageants sont la confiance mutuelle, la communication ouverte, le soutien de la direction et une culture d'entreprise axée sur le partage, tandis que les freins sont l'inverse. En synthèse des principaux résultats, les salariés algériens sont conscients de l'importance du partage du savoir pour la performance et la compétitivité, mais des obstacles humains et organisationnels persistent. Cependant, lorsque le transfert fonctionne, les bénéfices sont clairs : gain de temps,

Conclusion générale

réduction des erreurs, meilleure collaboration et renforcement de la position de l'entreprise face à la concurrence.

Concernant nos hypothèses, nos résultats valident clairement l'hypothèse H1, affirmant que le transfert de connaissances a un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise en Algérie, et rejettent l'hypothèse H2. La quasi-totalité des répondants (plus de 94%) confirme cet impact direct et positif, percevant le partage des savoirs comme un atout stratégique indéniable, ce qui justifie pleinement les résultats obtenus.

Ce travail apporte des contributions significatives tant sur le plan théorique que pratique. Pour la théorie, il enrichit la recherche sur le management des connaissances en se focalisant sur le contexte algérien et en soulignant l'importance des facteurs humains et culturels. Pour la pratique, il offre aux entreprises algériennes des pistes concrètes pour améliorer le partage des connaissances, en insistant sur la création d'un environnement de confiance et de collaboration. Quant aux difficultés rencontrées (par les entreprises, selon l'étude), les salariés ont du mal à formaliser leurs savoirs tacites, manquent de temps pour le partage, et sont parfois confrontés à l'égoïsme ou la jalousie de leurs collègues. Le manque de soutien clair de la direction et une communication interne perfectible sont aussi des freins majeurs. Le turnover du personnel est également une source de perte de connaissances cruciales.

Enfin, concernant les contraintes méthodologiques de notre travail, l'échantillon de 37 répondants est relativement petit, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à toutes les entreprises algériennes. L'utilisation d'un échantillon de convenance via LinkedIn peut également introduire un biais. Enfin, l'étude se base sur les perceptions subjectives des salariés, et non sur une analyse objective des pratiques de transfert. Pour aller plus loin, une étude avec un échantillon plus large et des méthodes complémentaires serait nécessaire.

C'est dans cette perspective que notre recherche ouvre plusieurs pistes prometteuses pour des travaux futurs visant à approfondir la compréhension du transfert des connaissances dans le contexte algérien. Une recherche étalée sur plusieurs années permettrait de mieux comprendre comment les pratiques de transfert évoluent et influencent la compétitivité des entreprises. L'adoption d'une approche mixte combinant méthodes quantitatives et qualitatives enrichirait la compréhension des mécanismes en donnant la parole aux acteurs organisationnels. Une recherche comparative entre différents secteurs d'activité ou entre entreprises publiques et privées révélerait les spécificités sectorielles, ou encore se focaliser sur un seul secteur pour une analyse approfondie affinerait les recommandations managériales. L'étude de l'impact des

Conclusion générale

nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle et les plateformes collaboratives, sur les pratiques de transfert constitue un champ d'investigation particulièrement porteur dans le contexte de la transformation numérique.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Les ouvrages

- 1) Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
- 2) Amidon, D. M. (2001). *Innovation et management des connaissances*. Éditions d'Organisation. 226 p.
- 3) Argyris, C. (1995). *On Organizational Learning*. 2nd Edition. Blackwell Publishers.
- 4) Balmissse, G. (2005). *Gestion des connaissances : Outils et applications du knowledge management*. Vuibert., 265 p.
- 5) Ben Hamadi Olfa. (2012), *La mémoire organisationnelle et le partage des connaissances : cas des entreprises tunisiennes*.
- 6) Benabderrahmane, Y. B. (2012). *L'information et la connaissance : enjeux et défis pour les organisations*,
- 7) Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Éditions Liaisons., 206 p.
- 8) Bonami, M., Hennin, B., Boqué, J.-M., & Legrand, J.-J. (1993). *Management des systèmes complexes : Pensée systémique et intervention dans les organisations*. De Boeck, 266 p.
- 9) Boughzala, I., & Ermine, J.-L. (2004). *Management des connaissances en entreprise*. Hermès Science / Lavoisier.
- 10) Boughzala, I., Ermine, J.-L., & Landreau, Y. (2007). *Management des connaissances en entreprise* (2e éd.). Lavoisier, 353 p.
- 11) Bruneau, J.-M. (1992). *Le management des connaissances dans l'entreprise : Ressources humaines et systèmes d'information*. Éditions d'Organisation., 122 p.
- 12) Buck, J.-Y. (2003). *Le management des connaissances et de compétences en pratique* (2e éd.). Éditions d'Organisation, 329 p.
- 13) Cohendet, P., Créplet, F., & Dupouet, O. (2006). *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*. Economica, 205 p.
- 14) Crié, D. (2003). *Le knowledge management*. Paris : Presses Universitaires de France.
- 15) Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press..
- 16) Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- 17) Dudézert, A., Prével, P., & Sellin, K. (2016). *Manager avec efficacité les connaissances de votre entreprise*. Ellipses., 143 p.

Bibliographie

- 18) Ebrahimi, B., & Saives, A.-L. (2006). *Gestion des connaissances et mémoire organisationnelle*. In M. C. Deschamps (Éd.), *Management des connaissances* (pp. 45-62). Paris : Éditions d'Organisation.
- 19) El Louadi, M., Tounsi, M., & Abdelziz, A. (2003). *Le Knowledge Management : concepts, outils et applications*.
- 20) Eliasson, G. (1996). *Firm objectives, controls and organization: The use of information and the transfer of knowledge within the firm*. Kluwer Academic Publishers. 276 p.
- 21) Eliot, T. S. (1934). *The Rock*. Faber & Faber.
- 22) Ermine, J.-L. (2002). *Management des connaissances et mémoire organisationnelle*. Hermès Science Publications.
- 23) Ermine, J.-L. (2003). *La gestion des connaissances*. Paris : Hermès Science Publications.
- 24) Faye, C., et al. (2007). *Le management des connaissances : concepts, outils et pratiques*.
- 25) Floridi, L. (2010). *Information : A Very Short Introduction*.
- 26) Girod, M. (1995). *La mémoire organisationnelle : une approche par les systèmes d'informations*.
- 27) Girod-Séville, M. (1996). *La mémoire organisationnelle : une approche par les systèmes d'information*.
- 28) Grundstein, M. (1996). "Gestion des connaissances et système d'information." *Revue Française de Gestion*, 115, pp. 106-116.
- 29) Harris, J. (1995, April). Educational Telecomputing Projects: Information Collections. *The Computing Teacher*, 22 (7).
- 30) Helfer, J.-P., Orsoni, J., & Dupuy, Y. (1989). *Les systèmes de gestion : Introduction au soft management*. Vuibert. , 232 p.
- 31) Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi. (1995). *The knowlege creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, 284 p.
- 32) Koenig, M.-E. D. (1997). *Knowledge Management : An Introduction*. In : *Knowledge Management Handbook*.
- 33) Le Tourneau, P. (2003). *L'ingénierie, les transferts de technologie et de maîtrise industrielle : Contrats internationaux, contrats clés en main, co-traitance*. Litec., 299 p.
- 34) Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Bibliographie

- 35) LUCIE RIVARD & MARIE-CHRISTINE ROY. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Les Presses de l'Université Laval.
- 36) Martory, B. (2008), « Piloter les ressources humaines », Edition Liaison, Paris, p.177.
- 37) Meier, O. (2001). *Diagnostic stratégique : Évaluer la compétitivité de l'entreprise* (3e éd.). Dunod, p10.
- 38) Montebello, M. (2004). *Création d'entreprise : Connaissances et analyses stratégiques*. Economica., 217 p.
- 39) Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23 (4), 698-723.
- 40) Moran, T. P., & Carroll, J. M. (1996). Design Rationale: Concepts, Techniques, and use.
- 41) Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice. Comment les entreprises japonaises créent la dynamique de l'innovation*. Éditions d'Organisation.
- 42) Perrin, B. (2004). *Management des connaissances et capital intellectuel*. Dunod.
- 43) Phillips, W., & Gérard, K. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck., p189.
- 44) Pomian, J., & Roche, C. (2002). *Connaissance capitale : Management des connaissances et organisation du travail*. L'Harmattan. Paris, France, 633 p.
- 45) Prax, J. Y. (2000). *Le Manuel du Knowledge Management*.
- 46) Prax, J. Y. (2012). *Le Manuel du Knowledge Management*.
- 47) Rivard, L., & Roy, M.-C. (2005). *Gestion stratégique des connaissances*. Les Presses de l'Université Laval. 389 p.
- 48) Rossion, F., & Leriche, S. (2008). *Le Knowledge Management en pratique*.
- 49) Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). *Market Orientation and the Learning Organization*. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- 50) Sveiby, K. E. (2000). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*.
- 51) Tiwana, A. (2001). *Gestion des connaissances : Applications CRM et e-business*. Pearson Education., 342 p.
- 52) Walsh, J. P. (1995). *Managerial and Organizational Cognition : Notes from an Emerging Domain*. *Organization Science*, 6(3), 280-321.
- 53) Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Editions Liaisons.

❖ Revues et articles

Bibliographie

- 1) Berthon, B. (2001, 13–15 juin). *Revue de littérature : Le transfert intra-organisationnel de connaissance*. XIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Université Laval, Québec..
- 2) Jean-Louis Ermine. La gestion des connaissances. Hermes Sciences Publications, pp.166, 2003, 2 7462-0660-9. hal-00997696. <https://hal.science/hal-00997696v1>.
- 3) KHAOUJA, M. (2024). Contribution de la gestion des connaissances a la compétitivité de l'entreprise marocaine : étude empirique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(3), 437-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10888964> <https://hal.science/hal-04524624v1>.
- 4) NOUREDDINE. Y (2023) « L'impact de la gestion des connaissances sur la capacité d'apprentissage organisationnel », *African Scientific Journal* « Volume 03, Numéro 20 » pp : 338 – 349.
- 5) Prévot, F. (2007, 6–9 juin). *Le transfert de connaissances : Revue de littérature*. XVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montréal, Canada..
- 6) SIDHOUM.L, ACILA.N, les modes de transfert des connaissances et des compétences dans l'entreprise algérienne. Cas : SAA, *revue des sciences commerciales*, numéro spéciale 02, 2017, p 64.
- 7) TALMENSSOUR.K, La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et modèles. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 2022, 58-84. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5910306>

❖ Thèses

- 1) Bouktache, A. (2022). La valorisation des connaissances dans l'entreprise algérienne : Cas : Entreprise SONATRACH – Division Production [Thèse de doctorat, École Supérieure de Commerce – Koléa].
- 2) Ghassane Hadjar. Le partenariat public-privé : transfert de connaissances managériales et apprentissage. Cas d'entreprises publiques algériennes. *Gestion et management*. Université Nice Sophia Antipolis, 2014. Français. <https://theses.hal.science/tel-01318137v1>
- 3) Maaref, A. (2014). *Le transfert de connaissances dans un cadre de joint-venture : Une approche des facteurs déterminants dans une logique interactive* [Thèse de doctorat, Université du Littoral Côte d'Opale]. HAL. <https://theses.hal.science/tel-01022856v1>.
- 4) Timeridjine, S. (2022). *Compétitivité des entreprises locales dans un contexte de mondialisation : Cas de la wilaya de Béjaïa* [Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou]. Département des sciences de gestion.

Bibliographie

Web bibliographie

❖ Les sites web

- <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm> Consulté le 10/05/2025 à 18 : 32.
- <https://youtu.be/2KXIdtAk240?si=cQwWrx-37CvbERq8> consulté le 30/05/2025 à 11 : 19
- <https://blog.smart-tribune.com/fr/transfert-de-connaissance> consulté le 01/06/2025 à 17 : 20
- <https://www.larousse.fr/> consulté le 10/05/2025 à 10H.

❖ Bibliothèque en ligne

- <https://fr.welib.org/>
- <https://hal.science/>
- <https://www.researchgate.net/search>
- <https://scholar.google.fr/>

Annexes

Étude sur le transfert des connaissances en entreprise

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'études portant sur le thème : "Le transfert des connaissances selon la perception des salariés et son impact sur la compétitivité de l'entreprise". L'objectif est de recueillir l'avis des salariés sur les pratiques de partage des connaissances dans leur entreprise et d'identifier les facteurs qui influencent leur efficacité.

Les réponses sont anonymes et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Merci pour votre précieuse contribution.

* Indique une question obligatoire

Axe 01 : Perception des salariés sur le transfert des connaissances.

1. 1- Dans quelle mesure pensez-vous que le transfert des connaissances est important pour l'efficacité de l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

pas très important

2. 2- Avez-vous l'impression que les informations et connaissances importantes sont bien partagées entre les employés ? *

Une seule réponse possible.

- oui
- Non
- parfois

3. 3- je ne trouve aucune difficulté à transmettre ce que je sais faire. *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

4. 4- Selon vous, quelles sont les principales difficultés liées au transfert des connaissances dans votre entreprise ? *

5. 5- Estimez vous que la direction de l'entreprise encourage activement le partage des connaissances entre les équipes ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Pas sûr

Axe 02 : Facteurs de réussite et d'échec du transfert des connaissances

6. 1- Quels éléments favorisent selon vous un transfert de connaissances efficace au sein de votre équipe ? *

7. 2- Quelles sont, selon vous, les principales raisons pour lesquelles le transfert des connaissances échoue parfois dans l'entreprise ? *

8. 3- Il existe, en général, un bon climat de confiance dans l'organisation ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

9. 4- vous entendez bien avec vos collègues ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

10. 5- comment jugez vous la qualité de votre relation avec votre supérieur hiérarchique ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Très Très satisfaisante

11. 6- Dans quelle mesure la culture de l'entreprise soutient elle le partage des connaissances ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas très fortement

12. 7- Pensez-vous que la technologie utilisée dans l'entreprise facilite le transfert des connaissances ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

Par fois

Axe 03 : Impact du transfert des connaissances sur la productivité et la compétitivité

13. 1- Dans quelle mesure le transfert des connaissances affecte-t-il votre productivité personnelle au travail ? *

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5

Pas Très fortement

14. 2- Avez-vous observé une amélioration de la compétitivité de l'entreprise grâce *
au partage des connaissances entre les employés ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Par fois

15. 3- Comment le transfert des connaissances a-t-il influencé l'efficacité de votre *
équipe dans la réalisation de ses objectifs ?

16. 4- Estimez vous que le transfert des connaissances a un impact direct sur la *
réussite de l'entreprise dans le marché concurrentiel ?

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Pas sûr

Axe 04 : Suggestions et recommandations pour améliorer le transfert des connaissances

17. 1- Quelles actions, selon vous, l'entreprise pourrait-elle mettre en place pour améliorer le transfert des connaissances ? *

18. 2- Quelles formations ou outils supplémentaires aimeriez vous voir introduits pour favoriser le partage des connaissances ? *

19. 3- Estimez vous que la communication interne de l'entreprise est suffisante pour faciliter le transfert des connaissances ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Pas sûr

20. 4- Pensez-vous qu'un meilleur système de gestion des connaissances (plateformes, réunions, etc.) améliorerait le transfert des connaissances ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
- Non
- Pas sûr

Axe 5 : Profil

Vos informations restent confidentielles .

21. 1- Sexe *

Une seule réponse possible.

Homme

Femme

22. 2- âge *

Une seule réponse possible.

Moins de 25 ans

26 à 34 ans

35 à 44 ans

45 à 54 ans

55 ans et plus

23. 3- Type d'entreprise *

Une seule réponse possible.

Privée

Publique

Mixte

Étrangère

24. 4- Poste occupé *

Une seule réponse possible.

- Exécutant opérationnel
- Salarié (e)
- Superviseur
- Responsable
- Directeur (trice)
- Chef (Fe) d'entreprise

25. 5- Années d'expériences *

Une seule réponse possible.

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 4 à 6 ans
- 7 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Listes des tableaux et des figures

Liste des abréviations

Sommaires

Introduction générale01

Introduction générale01

Chapitre I

Cadre conceptuel du management des connaissances.

Introduction05

1.1. La connaissance – Fondements conceptuels, caractéristiques et dimensions, modèles de conversion05

1.1.1 Fondements conceptuels de la connaissance05

1.1.1.1 Modèle DIKW06

1.1.1.2. Définition de la connaissance08

1.1.1.3. Connaissance et compétence08

1.1.1.4. Les Catégories de la connaissance09

1.1.2. Dimensions et caractéristiques des connaissances12

1.1.2.1. La dimension épistémologique de la connaissance12

1.1.2.2. La dimension ontologique de la connaissance14

1.1.3. Modèles de conversion de la connaissance16

1.1.3.1. Modèle SECI de NONAKA ET TAKEUCHI16

1.1.3.2. Spirale de la connaissance18

1.1.3.3. Modèle de HEDLUND20

1.2 Introduction au management des connaissances20

1.2.1. Histoire de Knowledge Management20

1.2.2. Définition de management des connaissances22

1.2.2.1. Les principes du management des connaissances24

Table des matières

1.2.2.2. Les éléments de la gestion des connaissances	27
1.2.3. Le management des connaissances dans l'entreprise	27
1.2.3.1. Enjeux	28
1.2.3.2. Finalité	29
1.2.3.3. La gestion des connaissances comme élément du management stratégique	30
Conclusion	32

Chapitre II

Le transfert des connaissances et la compétitivité de l'entreprise

Introduction	33
2.1 Le transfert des connaissances	33
2.1.1 Le transfert des connaissances – concepts et spécificités	33
2.1.1.1 Définition générale de transfert	33
2.1.1.2 Les modèles théoriques du transfert de connaissances	34
2.1.1.2.1 Le modèle de transfert des connaissances linéaire	34
2.1.1.2.2 Le modèle de transfert des connaissances multidirectionnel	36
2.1.1.2.3 Modèles de transfert des connaissances les plus récents	37
2.1.1.3 Définition du transfert intra-organisationnelle	40
2.1.2 Le processus du transfert de connaissances	42
2.1.2.1. Les étapes du transfert intra-organisationnel de connaissances (le	43
2.1.2.2. Les facteurs influençant le processus de transfert de connaissances	45
2.1.2.2.1 Les freins au transfert de connaissances	47
2.1.2.2.2 Les incitants au transfert de connaissances	48
2.1.2.3. Les outils de transfert de connaissances	52
2.2 Le transfert de connaissances et la compétitivité de l'entreprise.	54
2.2.1 Les avantages du transfert de connaissances	54
2.2.2 La compétitivité dans les entreprises	56

Table des matières

2.2.2.1 Origine et approches conceptuelles de la compétitivité	57
2.2.2.2 La compétitivité microéconomique	58
2.2.2.3 Les identifiants de la compétitivité dans l'entreprise	58
2.2.3 Le lien entre le transfert de connaissances et la compétitivité des entreprises	61
Conclusion	65

Chapitre III

Analyse du transfert des connaissances selon la perception des salariés des entreprises en Algérie.

Introduction	66
1. La méthodologie de la recherche	66
1.1. La démarche méthodologique	66
1.2. Échantillonnage	66
1.3. L'instrument de collecte	67
2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire	68
2.1. Analyse uni varié : Tri à plat	68
2.1.1. Profil des salariés	68
2.1.2. Perception des salariés sur le transfert des connaissances	72
2.1.3. Facteurs de réussite et d'échec du transfert des connaissances	76
2.1.4. Impact du transfert des connaissances sur la productivité et la compétitivité.....	83
2.1.5. Suggestions et recommandations pour améliorer le transfert des connaissances	88
2.2. Analyse croisée des axes (Tri croisé)	95
2.3. Synthèse des résultats principaux	103
Conclusion :	105
Conclusion générale	106
Bibliographie	
Annexe	

Résumé

Ce mémoire de fin de cycle examine la perception des salariés algériens concernant le transfert de connaissances et son impact sur la compétitivité de l'entreprise. Il explore les fondements du management des connaissances (distinction connaissance/compétence, types et dimensions de la connaissance, modèle SECI) et le rôle stratégique du transfert de savoirs. L'étude empirique, basée sur un questionnaire auprès de 37 salariés, révèle que le transfert de connaissances est perçu comme crucial pour l'efficacité et la productivité, confirmant son impact positif sur la compétitivité. Malgré des freins identifiés (manque de temps, comportements individuels, lacunes managériales), le mémoire propose des recommandations concrètes pour favoriser un environnement de partage et de collaboration au sein des entreprises algériennes.

Mots clés : connaissances, transfert, compétitivité, perception des salariés.

Abstract

This graduation thesis examines the perception of Algerian employees regarding knowledge transfer and its impact on business competitiveness. It explores the foundations of knowledge management (the distinction between knowledge and skills, types and dimensions of knowledge, SECI model) and the strategic role of knowledge sharing. The empirical study, based on a questionnaire completed by 37 employees, reveals that knowledge transfer is perceived as crucial for efficiency and productivity, confirming its positive impact on competitiveness. Despite identified barriers (lack of time, individual behaviors, managerial shortcomings), the thesis offers concrete recommendations to foster a culture of sharing and collaboration within Algerian companies.

Keywords: knowledge, transfer, competitiveness, employee perception.