

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,

COMMERCIALES ET 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: GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THÈME :

LA GESTION DES CONNAISSANCES AU SEIN D'UNE ORGANISATION.

CAS : LA DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES
DE TIZI-OUZOU

Réaliser par :

• *MELLAL MADJID*

* *ALLACH SAID*

Encadrer par :

* *TESSADA YASMINA.*

Les membres de jury :

Présidente : Mme CHEKAOUI Smina MAA à UMMTO

Rapporteur : Mme TESSADA Yasmina MAA à UMMTO

Examinatrice: Mme HAMANI Malika MAA à UMMTO

2023/2024

DATE DE SOUTENANCE : 15/09/2024

12h :00min



REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier Allah le Tout-Puissant de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce travail.

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mon encadreur, madame **TESSADA YASMINA**, maître assistante à l'université MOULOUD MAMMERI de TIZI OUZOU et doctorante à l'ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant de m'encadrer pour mon projet de fin d'études. Votre expertise, vos conseils avisés et votre disponibilité constante ont joué un rôle essentiel dans la réussite de ce mémoire. Je vous suis reconnaissant de m'avoir transmis vos connaissances et votre passion pour la recherche. Votre implication active dans mon apprentissage et votre volonté de partager vos connaissances ont été d'une valeur inestimable.*

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à ma famille et à mes parents. Votre amour, votre soutien constant et votre confiance en moi ont été la source de ma motivation et de ma détermination tout au long de ce parcours académique. Je vous suis profondément reconnaissant de votre soutien indéfectible et de votre croyance en mes capacités. Je souhaite également exprimer ma gratitude envers les membres du jury Je pour l'intérêt qu'ils ont porté à mon projet en acceptant d'examiner mon travail. Je suis honoré de recevoir vos conseils et vos recommandations.

Enfin, je tiens à adresser mes sincères remerciements et mes salutations respectueuses à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Veillez accepter mes sincères remerciements et mes salutations respectueuses.

Dédicace

À ma mère

Affable, honorable, aimable, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement. Tu n'as jamais cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour ses enfants, en me guidant sur le bon chemin dans ma vie et mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour.

À Mon Père

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eus pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien-être. Ce travail est le fruit des sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

À MA FAMILLE

Je dédie cette réussite ainsi à ma sœur LAETICIA, qui m'a toujours soutenu et cru en moi. Et à toute ma famille pour leurs soutiens moraux et leurs présence constante.

À MES AMIS

Ainsi qu'à tous mes amis avec qui j'ai partagé une partie de mon parcours, et avec qui j'ai vécu des moments inoubliables de joie et de folie au cours de ces années universitaires. Merci du fond du cœur. Spécialment ma très chère Ouardia.

« MADJID »

Dédicace

À ma mère

Merci du fond du cœur pour tout l'amour inconditionnel que tu m'as donné en tant que fils. Tu es pour moi bien plus qu'une mère ; tu représentes mon pilier, ma source inépuisable de courage et de motivation. Tes prières et tes bénédictions m'ont accompagné à chaque étape de mon parcours, façonnant l'homme que je suis devenu aujourd'hui. Sans toi, rien de tout cela n'aurait été possible.

A mon père

Je tiens à te remercier pour ton soutien constant et tes sages conseils tout au long de ma vie. Ta force et ta détermination m'ont toujours inspiré à persévérer et à donner le meilleur de moi-même. Grâce à ton exemple et à ta présence, j'ai appris la valeur du travail acharné et de l'intégrité. Tu es une source d'inspiration qui m'accompagne chaque jour.

A ma famille

Je dédie cette réussite à mes grands-parents, mes oncles et tantes, ainsi qu'à mon frère. Votre soutien, vos encouragements et votre présence constante ont grandement contribué à ce succès.

Chacun d'entre vous a, à sa manière, été une source de force et de motivation dans ce parcours. Merci pour tout l'amour et les valeurs que vous m'avez transmis.

À MES AMIS

Ainsi qu'à tous mes amis avec qui j'ai partagé une partie de mon parcours, et avec qui j'ai vécu des moments inoubliables de joie et de folie au cours de ces années universitaires. Votre complicité et votre amabilité ont été précieuses. Merci du fond du cœur.

« SAID »

SOMMAIRE

SOMMAIRE

| | |
|--|------------|
| Introduction générale | 14 |
| Introduction du Chapitre I..... | 17 |
| Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances..... | 17 |
| Section 1 : Le fondement théorique de la gestion des connaissances..... | 18 |
| Section 2 : Les enjeux de la gestion des connaissances..... | 32 |
| Section 3 : La gestion des connaissances et l'intelligence économique..... | 34 |
| Conclusion du Chapitre I..... | 39 |
| Introduction du Chapitre II..... | 41 |
| Chapitre II : Le knowledge management | |
| Section 1 Introduction au Knowledge management..... | 41 |
| Section 2 : Les outils de knowledge management..... | 55 |
| Section 3 : Le knowledge management au service d'un projet..... | 57 |
| Conclusion du Chapitre II..... | 71 |
| Chapitre III : La gestion des connaissances : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi Ouzou | |
| Introduction du Chapitre III..... | 73 |
| Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil | 74 |
| Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête..... | 78 |
| Section 03 : Interprétation des résultats..... | 79 |
| Conclusion du Chapitre III..... | 99 |
| Conclusion générale..... | 101 |

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|-----------------|---|
| GC | GESTION DES CONNAISSANCES |
| IE | INTELLIGENCE ECONOMIQUE |
| PDCA | (PLAN. DO. CHECK. ACT) |
| CMS | SYSTEME DE GESTION CONTINUE |
| RSE | LES RESEAUX SOCIAUX DE L'ENTREPRISE |
| KM | KNOWLDGE MANAGEMENT |
| DSA | DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES |
| PV | PROCES-VERBAL |
| TIC | TECHNIQUES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION |
| INTRANET | RESEAU INTERNE DE L'ENTREPRISE |

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure n°01 : l'organigramme de la DSA..... | 79 |
| Figure n°02 : répartition des employés selon l'âge..... | 80 |
| Figure n°03 : la répartition selon la période de travail..... | 81 |
| Figure n°04 : répartition des employés selon le niveau d'étude..... | 82 |
| Figure n°05 : Répartition des employés selon leur recrutement..... | 83 |
| Figure n°06 : répartition selon la période de suivi..... | 84 |
| Figure n°07 : répartition selon les réclamations acquises..... | 85 |
| Figure n°08 : Répartition selon le nombre de réclamation par mois..... | 85 |
| Figure n°09 : Réclamation selon le nombre de réclamation par projet..... | 86 |
| Figure n°10 : Répartition selon le nombre de projet..... | 87 |
| Figure n°11 : répartition selon la répartition de problème..... | 87 |
| Figure n°12 : Répartition selon la rédaction du PV..... | 88 |
| Figure n°13 : Répartition selon les difficultés rencontrées..... | 89 |
| Figure n°14 : Répartition selon la fréquence des réunions..... | 90 |
| Figure n°15 : Répartition selon l'ordre du jour..... | 91 |
| Figure n°16 : Répartition selon l'objet d'ordre du jour..... | 92 |
| Figure n°17 : Répartition selon les moyens utilisés..... | 92 |
| Figure n°18 : Répartition selon la rédaction du PV..... | 93 |
| Figure n°19 : Répartition selon le rédacteur du PV..... | 93 |
| Figure n°20 : Répartition selon le moyen de sauvegarde du PV..... | 94 |
| Figure n°21 : Répartition selon le bénéfice des expériences..... | 94 |
| Figure n°22 : Répartition selon l'utilisation d'intranet..... | 96 |
| Figure n°23 : Répartition selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet..... | 96 |
| Figure n°24 : répartition selon le temps gagné..... | 97 |
| Figure n°25 : répartition selon les résultats du travail..... | 97 |

LISTE DES TABLEAUX

| Tableaux N° | Titres | Pages |
|--------------------|---|--------------|
| 01 | L'effectif de la DSA | 77 |
| 02 | La classification par sexe | 79 |
| 03 | La classification selon l'Age | 80 |
| 04 | Classification par période de travail | 81 |
| 05 | Classification selon le niveau d'étude | 81 |
| 06 | Classification selon le recrutement | 82 |
| 07 | Classification selon le coaching | 83 |
| 08 | Classification selon les réclamations acquises | 84 |
| 09 | Classification du nombre de réclamations par mois | 85 |
| 10 | Classification selon le nombre de réclamations par projet | 86 |
| 11 | Classification selon le nombre de projet par mois | 87 |
| 12 | Classification selon la répétition du problème | 87 |
| 13 | Classification selon la rédaction du PV | 88 |
| 14 | Classification selon les difficultés rencontrées | 89 |
| 15 | Classification selon la fréquence des réunions | 89 |
| 16 | Classification selon l'ordre du jour | 90 |
| 17 | Classification selon l'objet d'ordre du jour | 91 |
| 18 | Classification selon les moyens utilisés | 91 |
| 19 | Classification selon la rédaction du PV | 92 |
| 20 | Classification selon le rédacteur du PV | 93 |
| 21 | Classification selon le moyen de sauvegarde du PV | 94 |
| 22 | Classification selon le bénéfice des expériences | 95 |
| 23 | Classification selon l'utilisation d'intranet | 95 |
| 24 | Classification selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet | 96 |
| 25 | Classification selon le temps gagné | 96 |
| 26 | Classification selon les résultats du travail | 97 |
| 27 | Tableau récapitulatif de la place de la démarche gestion des connaissances au sein de l'organisation direction des services agricoles | 98 |

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

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

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

Ainsi, un programme de gestion des connaissances efficace permet à l'organisation de réutiliser tout ou partie d'une expérience similaire et ainsi de gagner beaucoup de temps par rapport à d'autres qui doivent inventer la solution. En d'autres termes, la gestion des connaissances permet de prendre de l'avance, de réduire les coûts en accélérant les processus, tout en évitant de commettre deux fois les mêmes erreurs.¹

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

Confrontée à l'intensification de la concurrence, l'organisation voit dans la gestion des connaissances un moyen de mieux gérer son capital intellectuel et de lui donner un avantage compétitif important. En offrant une vision d'ensemble des compétences et des savoir-faire de l'organisation, la gestion des connaissances peut être utilisée à tous les niveaux. La connaissance est ainsi devenue à la fois un support et un facteur clé dans le processus de changement organisationnel, notamment par le renouvellement des pratiques managériales.

Objet de la recherche

La gestion des connaissances a progressivement aménagé sa place comme discipline des sciences de gestion des organisations. Elle s'est constituée petit à petit pour devenir une discipline ayant sa propre problématique, ses méthodes et ses outils. La gestion des connaissances est « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et des savoir-faire, impliquant tous les acteurs de l'organisation, avec pour enjeux la performance collective et sa pérennité. »²

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

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

La performance est une notion fréquemment évoquée aussi bien dans la vie quotidienne que dans la vie professionnelle. Elle est devenue une obligation pour les différents acteurs, quels que soient leurs domaines d'action. Ce concept omniprésent dans la société actuelle a poussé de nombreux chercheurs à tenter de le définir, en explorant les différentes conceptualisations de la performance, les méthodes d'évaluation, ainsi que les facteurs qui la favorisent ou l'inhibent.

Les recherches sur la performance des organisations sont nombreuses, ce qui témoigne de l'intérêt croissant pour ce concept. Bien que la performance ait fait l'objet de nombreuses études, elle suscite davantage de questionnements que de réponses. Les définitions varient d'un auteur à l'autre, mais la plupart s'accordent sur l'idée que la performance exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis par une organisation. Historiquement, ce concept a longtemps été mesuré uniquement à travers des indicateurs financiers (retour sur investissement, chiffre d'affaires, etc.).

Problématique

La gestion des connaissances recouvre l'ensemble des techniques permettant d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser et de partager des connaissances entre les membres d'une organisation. Cette discipline englobe non seulement les connaissances explicites présentes dans les documents, mais aussi et surtout les connaissances tacites, qui sont le savoir et le savoir-faire mémorisé par les employés.

De nombreux managers, tel que Peter Drucker (1992), reconnaissent que la valorisation des connaissances est une source de richesse pour l'organisation : « La création de richesse repose sur un facteur spécifiquement humain : la connaissance. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches que nous savons déjà faire, nous appelons cela productivité. Lorsque nous appliquons la connaissance à des tâches nouvelles ou différentes, nous appelons cela innovation. »³

En Algérie, bien que la pratique de la gestion des connaissances soit récente, certaines organisations ont commencé à en adopter les principes. À travers cette recherche, nous souhaitons comprendre la démarche de gestion des connaissances et son impact sur les organisations en général, ainsi que son éventuelle intégration au sein des organisations publiques algériennes, notamment la Direction des Services Agricoles (DSA).

Quelle est la contribution de la gestion des connaissances dans la performance d'une organisation de manière générale ? Et quelle est sa place au sein de la Direction des Services Agricoles (DSA). ?

Objectifs de la recherche

La gestion des connaissances commence à prendre de l'importance dans les pratiques organisationnelles en Algérie. L'objectif de notre recherche est double : d'une part, lever l'ambiguïté sur ce thème en illustrant un sujet d'actualité encore méconnu chez de nombreux

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

praticiens ; d'autre part, permettre aux dirigeants d'organisations publiques, comme la DSA, de comprendre l'importance de la gestion des connaissances pour l'avenir de leurs structures.

À travers l'enquête que nous avons menée auprès de la DSA, nos objectifs sont les suivants :

- Vérifier l'existence d'une démarche de gestion des connaissances au sein de la DSA ;
- Comprendre la faisabilité de l'adoption d'une telle démarche dans cette organisation ;
- Analyser la perception de la gestion des connaissances par les employés et les managers ;
- Étudier les pratiques existantes en matière de gestion des connaissances dans cette organisation et évaluer leur impact.

Structure de travail

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

Dans le premier et le deuxième chapitre, nous allons essayer de cadrer notre problématique en présentant la gestion des connaissances à travers ses fonctions, ses outils, ses enjeux, ainsi que sa démarche et sa typologie. Enfin, dans le troisième chapitre, nous montrerons la place de la gestion des connaissances au sein de la Direction des Services Agricoles (DSA), à travers la vérification de quelques déterminants.

CHAPITRE I

**Cadre théorique et conceptuel de la gestion
des connaissances.**

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances.

Section 1 : Le fondement théorique de la gestion des connaissances

Introduction

La gestion des connaissances (GC) est devenue un enjeu stratégique majeur pour les organisations contemporaines. Elle se définit comme un ensemble de processus visant à identifier, créer, stocker, partager et utiliser les connaissances au sein d'une organisation⁴. Dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif, la capacité d'une organisation à gérer efficacement ses connaissances peut constituer un avantage concurrentiel décisif⁵.

Ce chapitre explore le cadre théorique et conceptuel de la gestion des connaissances. Il est structuré en trois sections principales. La première section aborde les fondements théoriques de la gestion des connaissances, en mettant l'accent sur des modèles et théories clés tels que le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995), la théorie de la création de connaissances organisationnelles, les théories de l'apprentissage organisationnel, et l'importance de la culture organisationnelle dans la gestion des connaissances⁶.

La deuxième section se concentre sur les processus de gestion des connaissances, incluant l'identification, l'acquisition, la création, l'organisation, le stockage, le partage et l'application des connaissances⁷. Ces processus sont essentiels pour assurer que les connaissances pertinentes sont accessibles et utilisables par les membres de l'organisation.

Enfin, la troisième section examine les synergies entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique. Elle analyse l'impact de l'intégration de ces deux domaines sur la performance organisationnelle et discute des défis et perspectives d'avenir de cette intégration.

⁴ IBM: Pour une définition et une compréhension générale de la gestion des connaissances, vous pouvez consulter les ressources d'IBM sur le sujet. IBM - Knowledge Management

⁵ Wikipedia: Pour une vue d'ensemble et des informations supplémentaires sur la gestion des connaissances, Wikipedia est une source utile. Wikipedia - Knowledge Management

⁶ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995): Pour des informations détaillées sur le modèle SECI et la théorie de la création de connaissances organisationnelles, ouvrage "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation".

⁷ HAL: Pour des études et des articles académiques sur la gestion des connaissances, la plateforme HAL propose de nombreuses publications. HAL - Gestion des Connaissances

En somme, ce chapitre vise à fournir une compréhension approfondie des concepts et pratiques de la gestion des connaissances, tout en soulignant son importance pour le développement et la compétitivité des organisations modernes.

Le cadrage théorique de la gestion des connaissances (GC) repose sur des théories multidisciplinaires qui englobent la psychologie cognitive, la théorie de l'organisation, l'informatique et la sociologie. Voici une présentation plus détaillée de ces perspectives théoriques.

1. La Nature des Connaissances : Tacites vs Explicites

La distinction entre connaissances tacites et explicites constitue l'un des fondements de la gestion des connaissances. Cette différenciation a été popularisée par Michael Polanyi (1966) et approfondie dans le cadre des recherches de Nonaka et Takeuchi (1995). Voici une analyse détaillée de ces deux types de connaissances⁸ :

1.1 Connaissances Tacites

Les connaissances tacites sont subjectives et enracinées dans l'expérience personnelle. Elles incluent les intuitions, les savoir-faire, les compétences et les perspectives d'un individu. Ces connaissances sont souvent difficiles à formaliser ou à communiquer car elles ne sont pas facilement verbalisables.

Caractéristiques des connaissances tacites

- **Subconscientes** : Les individus peuvent ne pas être pleinement conscients des connaissances qu'ils possèdent, car elles sont souvent intégrées dans leurs actions et réflexions.
- **Contextuelles** : Elles dépendent fortement du contexte dans lequel elles ont été acquises, comme les situations spécifiques, les interactions sociales ou les pratiques culturelles.
- **Difficiles à transférer** : Leur transmission nécessite généralement des interactions directes (comme le mentorat, l'observation ou l'apprentissage par l'expérience) plutôt que par des documents ou des manuels.

Exemples de connaissances tacites

- Les compétences artisanales d'un technicien qui a appris par l'expérience comment manipuler certains outils spécifiques.
- Le sens du jugement d'un manager pour prendre des décisions dans des situations complexes et ambiguës.
- L'intuition d'un expert qui, sans pouvoir l'expliquer complètement, sait quelle stratégie adopter face à un défi particulier.

⁸ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press

1.2 Connaissances Explicites

Les connaissances explicites, en revanche, sont des connaissances formalisées et codifiables. Elles sont facilement documentées, partagées et accessibles par le biais de supports tels que des manuels, des bases de données, des documents de procédures, etc.

Caractéristiques des connaissances explicites

- **Codifiées** : Elles sont souvent exprimées sous forme de mots, de chiffres, de diagrammes ou de modèles qui peuvent être stockés et transférés facilement.
- **Indépendantes du contexte** : Contrairement aux connaissances tacites, les connaissances explicites peuvent être comprises indépendamment du contexte dans lequel elles ont été créées.
- **Facilement transférables** : Elles peuvent être diffusées à grande échelle via des supports numériques, des publications, des bases de données ou des formations.

Exemples de connaissances explicites

- Un manuel d'utilisateur pour un logiciel particulier.
- Des procédures standardisées pour la gestion d'un projet ou la production d'un bien.
- Des données statistiques et des rapports d'analyse.

1.3 L'Interaction entre les Connaissances Tacites et Explicites

La gestion des connaissances ne se contente pas de simplement identifier ces deux types de savoirs ; elle met l'accent sur leur interaction. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), l'innovation et l'apprentissage organisationnel émergent principalement de la dynamique entre les connaissances tacites et explicites. Leur modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) décrit comment ces deux types de connaissances se convertissent l'une en l'autre et se renforcent mutuellement.⁹

1.4 Défis liés aux Connaissances Tacites et Explicites

- **Transformation et transfert des connaissances tacites** : Capturer et formaliser des connaissances tacites pour les rendre explicites reste l'un des plus grands défis dans la gestion des connaissances. Par exemple, traduire l'expertise intuitive d'un professionnel en procédures claires pour les autres membres de l'organisation.

⁹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

- **Perte de contexte dans les connaissances explicites :** Même si les connaissances explicites sont codifiées et stockées, elles risquent de perdre de leur pertinence si le contexte d'origine n'est pas bien compris.¹⁰

2. Le Modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995)

Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995) est l'un des cadres théoriques les plus influents en gestion des connaissances. Il explique comment les connaissances circulent et se transforment au sein des organisations à travers quatre processus dynamiques : Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation. Ce modèle met en évidence la conversion continue entre les connaissances tacites et explicites, favorisant l'innovation et la création de nouvelles connaissances.

2.1 Présentation du Modèle SECI

Le modèle SECI repose sur l'idée que les connaissances ne sont pas simplement accumulées, mais qu'elles se transforment dynamiquement à travers des interactions entre les individus et l'organisation. Le modèle identifie quatre modes de conversion des connaissances :

- **Socialisation** (de Tacite à Tacite)
- **Externalisation** (de Tacite à Explicite)
- **Combinaison** (d'Explicite à Explicite)
- **Internalisation** (d'Explicite à Tacite)

A. Socialisation (de Tacite à Tacite)

La socialisation concerne le partage de connaissances tacites entre individus, généralement par des interactions directes, sans recours à la formalisation. Elle implique l'apprentissage à travers l'expérience, l'observation, la pratique partagée, ou l'imitation. Par exemple, un apprenti acquiert des compétences en observant un expert à l'œuvre ou en participant à des activités communes.

Exemples

- L'apprentissage sur le tas dans un atelier où un novice apprend par observation directe des techniques d'un artisan chevronné.
- Le transfert de connaissances au sein d'une équipe projet à travers des discussions informelles, des réunions ou des activités collaboratives.

B. Externalisation (de Tacite à Explicite)

¹⁰ Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. University of Chicago Press

L'externalisation est le processus par lequel des connaissances tacites sont converties en connaissances explicites. Cela passe par la formalisation d'idées, d'expériences ou de compétences sous forme de documents, de modèles, de diagrammes ou de récits structurés. Ce processus est crucial pour capturer des savoirs individuels et les rendre accessibles à d'autres membres de l'organisation.

Exemples

- La rédaction de procédures ou de manuels basés sur l'expérience des experts.
- La création de modèles théoriques ou de cadres conceptuels à partir de discussions et de réflexions collectives.

C. Combinaison (d'Explicite à Explicite)

La combinaison désigne le processus par lequel des connaissances explicites existantes sont combinées, organisées et intégrées pour former de nouvelles connaissances explicites. Ce processus implique souvent la collecte d'informations provenant de différentes sources, leur tri, leur catégorisation, et leur synthèse pour créer de nouveaux concepts, produits ou processus.

Exemples

- L'élaboration d'un rapport stratégique basé sur des données issues de plusieurs départements ou unités de l'entreprise.
- La conception de nouveaux produits à partir de la synthèse de différents plans et spécifications techniques.

D. Internalisation (d'Explicite à Tacite)

L'internalisation se produit lorsque des connaissances explicites sont intégrées aux pratiques individuelles ou organisationnelles, devenant ainsi des connaissances tacites. Ce processus se manifeste par l'apprentissage expérientiel : en appliquant les connaissances explicites dans leur travail quotidien, les individus acquièrent des compétences et des intuitions qui deviennent des savoirs tacites¹¹.

Exemples

¹¹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

- Un employé qui lit un manuel technique et qui, en appliquant ces directives de manière répétée, développe des compétences intuitives dans l'exécution de tâches spécifiques.
- L'intégration de formations théoriques dans les pratiques de travail quotidiennes, conduisant à une maîtrise implicite des compétences.

2.2 La Spirale de la Connaissance

Le modèle SECI ne se limite pas à un simple cycle linéaire. Nonaka et Takeuchi décrivent une spirale de création des connaissances où ces quatre processus se renforcent mutuellement à différents niveaux (individuel, groupal, organisationnel). Cette spirale montre comment les connaissances créées au niveau individuel peuvent se diffuser et se transformer pour devenir des ressources organisationnelles précieuses¹².

2.3 Application du Modèle SECI dans les Organisations

Le modèle SECI est utilisé pour ¹³:

- **Favoriser l'innovation** : En convertissant les connaissances tacites en explicites, puis en combinant ces connaissances, les organisations peuvent créer de nouvelles idées, produits ou stratégies.
- **Améliorer le partage des connaissances** : Le modèle encourage la formalisation des savoirs individuels pour les rendre accessibles à l'ensemble de l'organisation.
- **Développer une culture d'apprentissage** : Le modèle montre l'importance des interactions et des échanges pour transformer les connaissances et favoriser l'apprentissage organisationnel.

2.4 Critiques et Limites du Modèle SECI

Bien que largement adopté, le modèle SECI a fait l'objet de critiques, notamment :

- **Centré sur le contexte japonais** : Certains chercheurs estiment que le modèle reflète davantage les pratiques managériales japonaises, qui valorisent la dimension collective et le partage informel.
- **Focus sur les interactions humaines** : Le modèle met l'accent sur les dynamiques sociales, mais peut sous-estimer l'importance des outils technologiques et des systèmes d'information.
- **Difficulté à formaliser certaines connaissances tacites** : L'idée que toutes les connaissances tacites peuvent être externalisées et codifiées a été remise en question,

¹² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

¹³ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

certaines étant trop complexes ou profondément enracinées pour être explicitement exprimées.

3. La Théorie de la Création de Connaissances Organisationnelles

La théorie de la création de connaissances organisationnelles est principalement associée aux travaux de Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi (1995). Elle se concentre sur la manière dont les organisations créent de nouvelles connaissances, les partagent et les exploitent pour innover et maintenir un avantage concurrentiel. Cette théorie est étroitement liée au modèle SECI que nous avons déjà exploré, mais elle s'étend à une vision plus globale de l'organisation comme un système de création continue de connaissances.

3.1 Principes Fondamentaux de la Théorie

La théorie de la création de connaissances organisationnelles repose sur l'idée que la connaissance n'est pas simplement un actif statique que les organisations possèdent. Au contraire, elle est créée de manière dynamique par l'interaction entre les connaissances tacites et explicites au sein de l'organisation. La théorie met l'accent sur l'importance des processus sociaux et collectifs dans la création de nouvelles connaissances.

- **La Vision Ontologique : L'Organisation Comme Créatrice de Connaissances**

La création de connaissances ne se limite pas à l'individu, mais elle s'étend aux groupes et à l'ensemble de l'organisation. Selon Nonaka, la connaissance est créée par les individus, mais elle devient utile à l'organisation lorsqu'elle est socialisée, partagée, et intégrée dans les processus collectifs. Le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle s'opère à travers des interactions continues.

- **La Vision Épistémologique : La Dynamique Tacite-Explicite**

La théorie repose sur la distinction entre connaissances tacites et explicites, et sur l'idée que l'innovation et l'apprentissage organisationnel proviennent de l'interaction entre ces deux types de savoirs. Le modèle SECI, qui décrit quatre modes de conversion des connaissances (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation), est au cœur de cette dynamique¹⁴.

3.2 Les Cinq Phases de la Création de Connaissances Organisationnelles

Nonaka et Takeuchi identifient cinq phases pour la création de connaissances au sein des organisations :

¹⁴ Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan

- **Partage des Connaissances Tacites** : La création de connaissances commence par la socialisation, où les individus partagent leurs expériences, perspectives et savoir-faire tacites à travers des interactions informelles.
- **Création de Concepts** : À travers l'externalisation, les connaissances tacites sont converties en concepts explicites. Cela implique des discussions, des métaphores, et des réflexions collectives pour transformer des idées vagues en concepts formels.
- **Justification des Concepts** : Les concepts créés sont évalués, discutés et validés par l'organisation pour déterminer leur pertinence et leur alignement avec les objectifs stratégiques. Les connaissances explicites validées deviennent ainsi des fondations pour de nouvelles pratiques ou innovations.
- **Construction d'un Archétype** : Cette phase concerne la combinaison, où les concepts validés sont intégrés dans des modèles, des systèmes ou des produits. Cela inclut la structuration des connaissances explicites pour en faire des ressources pratiques.
 - **Diffusion des Connaissances** : Enfin, à travers l'internalisation, les connaissances nouvellement créées sont diffusées au sein de l'organisation et intégrées dans les pratiques des individus, ce qui enrichit les connaissances tacites des membres de l'organisation¹⁵.

3.3 Le Contexte d'Enablers : La Ba

Le concept de Ba (un terme japonais signifiant "lieu" ou "espace") est crucial dans cette théorie. Il fait référence à un environnement favorable où les individus peuvent interagir, échanger et créer des connaissances. Ce n'est pas nécessairement un espace physique, mais plutôt un cadre contextuel (physique, virtuel ou mental) propice à la création de nouvelles idées. Le Ba permet la convergence des connaissances tacites et explicites en facilitant la communication et la collaboration.

3.4 Les Enablers Organisationnels

La création de connaissances organisationnelles dépend également de certains "enablers" ou facilitateurs organisationnels. Ces éléments incluent¹⁶ :

- **Vision et Leadership** : Une vision claire favorise la création de connaissances en donnant une direction et en alignant les efforts des membres de l'organisation.

¹⁵ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

¹⁶ Nonaka, I., & Konno, N. (1998). "The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review*, 40(3), 40-54.

- **Culture Organisationnelle** : Une culture qui encourage l'apprentissage, l'expérimentation et l'échange de connaissances est essentielle.
- **Structure Organisationnelle** : Des structures flexibles et non hiérarchiques facilitent la communication et le partage de connaissances.
- **Technologies de l'Information** : Les systèmes d'information et les technologies de gestion des connaissances jouent un rôle crucial en soutenant la collecte, le stockage et la diffusion des connaissances.

3.5 Application de la Théorie

Cette théorie a été largement appliquée dans diverses industries, notamment dans les entreprises innovantes comme les secteurs de la technologie, de l'automobile, ou de la pharmacie, où la création continue de nouvelles connaissances est cruciale pour rester compétitif.

Exemples d'Application

- **Toyota** utilise des pratiques de socialisation et de partage tacite pour améliorer continuellement ses processus de production à travers les idées et expériences des employés¹⁷.
- **Google** favorise un environnement de travail flexible et collaboratif (Ba) pour stimuler l'innovation par la création et l'intégration de nouvelles connaissances¹⁸.

3.6 Critiques et Limites

Bien que la théorie de la création de connaissances organisationnelles ait été largement adoptée, elle fait face à certaines critiques :

- **Focalisation culturelle** : La théorie a été initialement développée en s'appuyant sur des entreprises japonaises et peut ne pas être entièrement applicable à d'autres contextes culturels où la hiérarchie est plus rigide et l'individualisme plus marqué¹⁹.

¹⁷ Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.

¹⁸ Garvin, D. A. (2013). "How Google Sold Its Engineers on Management." *Harvard Business Review*, 91(12), 74-82.

• ¹⁹ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

- **Difficulté de mesure** : La quantification et l'évaluation des connaissances tacites restent problématiques²⁰.
- **Complexité des processus** : Les concepts tels que le Ba ou la spirale SECI peuvent sembler abstraits et difficiles à mettre en œuvre concrètement²¹.

4. Les Théories de l'Apprentissage Organisationnel

Les théories de l'apprentissage organisationnel examinent la manière dont les organisations acquièrent, créent, utilisent et transfèrent des connaissances pour améliorer leurs performances et s'adapter à leur environnement. L'apprentissage organisationnel n'est pas simplement une extension de l'apprentissage individuel, mais il intègre des processus collectifs, culturels et systémiques. Différentes approches théoriques ont été développées pour conceptualiser ces dynamiques, dont voici les principales.

4.1 L'Apprentissage en Simple et Double Boucle

La distinction entre apprentissage en simple boucle et apprentissage en double boucle, introduite par **Chris Argyris** et **Donald Schön** (1978), est une contribution majeure à l'apprentissage organisationnel.

- **Apprentissage en Simple Boucle** : Ce type d'apprentissage se produit lorsque les membres de l'organisation réagissent aux erreurs en ajustant leurs actions sans remettre en question les hypothèses sous-jacentes ou les normes. C'est une forme d'apprentissage centrée sur l'amélioration continue des pratiques existantes. Par exemple, si un produit ne répond pas aux attentes des clients, l'organisation modifie le produit sans changer ses processus de conception.
- **Apprentissage en Double Boucle** : Ici, l'apprentissage ne se limite pas à corriger une erreur, mais remet en question les normes, les valeurs et les hypothèses fondamentales qui sous-tendent les actions. Il conduit à un changement plus profond, souvent radical. Par exemple, si un projet échoue à plusieurs reprises, l'organisation pourrait non seulement revoir ses processus, mais aussi questionner ses hypothèses sur la manière de concevoir des projets ou ses objectifs stratégiques.

Critiques et Limites

Bien que cette distinction soit utile pour comprendre les dynamiques d'apprentissage, certaines critiques soulignent qu'elle ne prend pas en compte les facteurs politiques et culturels qui influencent la capacité des organisations à remettre en question leurs normes et valeurs²².

• ²⁰ Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), 14-37.

• ²¹ Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

²² Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

4.2 L'Apprentissage Organisationnel selon Peter Senge : La Cinquième Discipline

Dans son livre "La Cinquième Discipline" (1990), Peter Senge propose une vision holistique de l'apprentissage organisationnel, en conceptualisant l'organisation comme une "organisation apprenante". Il identifie cinq disciplines qui sont essentielles à cette vision :

- **Maîtrise Personnelle** : Encourager les individus à apprendre continuellement pour se perfectionner.
- **Modèles Mentaux** : Reconnaître, remettre en question et modifier les suppositions profondes et les croyances qui influencent la manière dont les individus perçoivent le monde et prennent des décisions.
- **Vision Partagée** : Créer une vision commune au sein de l'organisation pour aligner les efforts des membres autour d'un objectif commun. Une vision partagée favorise l'engagement collectif.
- **Apprentissage en Équipe** : Favoriser la réflexion collective et la collaboration au sein des équipes pour améliorer la capacité de l'organisation à résoudre des problèmes complexes. C'est à ce niveau que la synergie des compétences individuelles se manifeste.
- **Pensée Systémique** : La discipline clé selon Senge. Il s'agit d'une approche holistique qui permet de comprendre l'organisation dans son ensemble plutôt que de se concentrer sur les parties isolées. La pensée systémique aide à identifier les interrelations et les effets à long terme des actions, en évitant les solutions à court terme qui peuvent causer des problèmes plus importants plus tard.

Critiques et Limites

L'approche de Senge est souvent perçue comme ambitieuse et complexe à mettre en œuvre dans des contextes où les cultures organisationnelles rigides ou les structures hiérarchiques sont prédominantes. De plus, certaines critiques notent que la pensée systémique peut être difficile à maîtriser sans une formation appropriée²³.

4.3 L'Apprentissage Organisationnel selon March : Exploration vs Exploitation

²³ Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.

James G. March (1991) a apporté une contribution essentielle à l'apprentissage organisationnel en distinguant deux modes d'apprentissage : l'exploration et l'exploitation.

- **Exploration** : Se concentre sur l'expérimentation, l'innovation, la recherche de nouvelles connaissances, et la prise de risques. Elle implique l'exploration de nouvelles possibilités, technologies ou marchés. Ce mode d'apprentissage est souvent incertain mais peut conduire à des innovations disruptives.
- **Exploitation** : Représente l'utilisation des connaissances et compétences existantes pour améliorer l'efficacité, l'efficience et la rentabilité. Elle se concentre sur l'optimisation des processus et sur l'apprentissage basé sur l'expérience passée.

La tension entre ces deux modes est cruciale car une organisation doit trouver un équilibre : trop d'exploitation peut rendre l'organisation rigide et incapable de s'adapter à de nouvelles conditions, tandis que trop d'exploration peut disperser les ressources sans résultats tangibles.

Critiques et Limites

La principale difficulté réside dans la gestion de cet équilibre. Les organisations ont souvent tendance à favoriser l'exploitation au détriment de l'exploration, ce qui peut limiter leur capacité à innover à long terme²⁴.

4.4 La Théorie de l'Apprentissage Organisationnel de Levitt et March

Selon Levitt et March (1988), l'apprentissage organisationnel est un processus par lequel les organisations codifient leurs expériences passées dans des routines, des règles, et des processus standardisés. Ces routines permettent de stabiliser les comportements organisationnels et d'assurer une certaine continuité.

- **Routines Organisationnelles** : Les routines sont des règles et des procédures qui intègrent l'expérience passée. Elles permettent de conserver la connaissance organisationnelle au fil du temps et sont reproductibles.
- **Path Dependency** : Les expériences passées influencent fortement les décisions futures, ce qui peut parfois mener à un enfermement dans des schémas de pensée ou des processus obsolètes. Cette dépendance au sentier peut limiter l'innovation.

²⁴ March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- **Apprentissage basé sur l'expérimentation et l'imitation** : Les organisations apprennent soit en expérimentant de nouvelles approches, soit en imitant d'autres organisations qui ont réussi.

Critiques et Limites

La théorie met l'accent sur l'apprentissage à travers la standardisation, ce qui peut entraver l'adaptabilité et la flexibilité nécessaires dans des environnements dynamiques. De plus, les routines peuvent parfois conduire à une rigidité qui freine l'innovation.

5. La Culture Organisationnelle et la Gestion des Connaissances

La culture organisationnelle et la gestion des connaissances sont étroitement liées, car la culture influence profondément la manière dont les connaissances sont créées, partagées et utilisées au sein d'une organisation. La culture organisationnelle représente l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques qui caractérisent une organisation. Lorsqu'elle est alignée avec les objectifs de gestion des connaissances, elle peut fortement améliorer l'apprentissage, l'innovation et la performance de l'organisation²⁵.

5.1 Définition de la Culture Organisationnelle

La culture organisationnelle peut être définie comme un ensemble partagé de valeurs, croyances et comportements qui guide les actions et les interactions des membres d'une organisation. Elle se manifeste à travers²⁶ :

- Les valeurs fondamentales de l'organisation.
- Les normes implicites qui dictent ce qui est acceptable ou non.
- Les pratiques et routines quotidiennes qui renforcent ces valeurs et normes.
- Les histoires et symboles qui illustrent la vision collective.

5.2 Impact de la Culture Organisationnelle sur la Gestion des Connaissances

La culture organisationnelle joue un rôle clé dans la gestion des connaissances (GC), influençant la manière dont les informations sont traitées, partagées et utilisées. Voici quelques aspects importants :

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

²⁶ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- **Partage des Connaissances** : Une culture ouverte et collaborative encourage les employés à partager librement leurs connaissances et à contribuer à des initiatives collectives. À l'inverse, une culture compétitive ou hiérarchique peut dissuader les employés de partager des informations, par crainte de perdre un avantage ou de remettre en question leur position.
- **Création de Connaissances** : Les organisations avec une culture axée sur l'innovation et l'expérimentation favorisent la création de nouvelles connaissances en encourageant la prise de risques, l'essai de nouvelles idées et l'apprentissage par l'échec.
- **Stockage et Accès aux Connaissances** : Une culture où la documentation et la formalisation des processus sont valorisées facilite le stockage des connaissances explicites dans des bases de données ou des systèmes de gestion des connaissances. Cependant, une culture axée sur les relations personnelles et informelles peut privilégier la transmission des connaissances tacites par le biais des interactions sociales.
- **Utilisation des Connaissances** : La culture influence également la manière dont les connaissances sont mises en application. Par exemple, une culture axée sur l'action rapide et l'efficacité peut favoriser l'exploitation des connaissances existantes plutôt que l'exploration de nouvelles idées.

5.3 Typologies de Culture Organisationnelle et leur Influence sur la Gestion des Connaissances

Selon Cameron et Quinn (1999), il existe quatre types principaux de cultures organisationnelles, chacun ayant un impact différent sur la gestion des connaissances²⁷ :

- **Culture de Clan** : Orientée vers la collaboration et l'engagement, cette culture favorise un partage informel et spontané des connaissances à travers des réseaux sociaux internes forts. La communication ouverte et l'esprit de communauté renforcent l'apprentissage collectif.
- **Culture Adhocratique** : Axée sur l'innovation et l'expérimentation, cette culture valorise la création de nouvelles connaissances. Les organisations adhocratiques soutiennent la prise de risques, la créativité et l'exploration de nouvelles idées.
- **Culture de Marché** : Orientée vers les résultats et la compétition, cette culture met l'accent sur la performance et l'efficacité. Ici, la gestion des connaissances se concentre sur l'optimisation des processus et l'amélioration continue pour rester compétitif.
- **Culture Hiérarchique** : Basée sur la structure et le contrôle, cette culture valorise la formalisation et la standardisation des connaissances. Les processus rigides et bien

²⁷ Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley.

définis facilitent le stockage des connaissances explicites, mais peuvent freiner l'innovation.

5.4 Facteurs Culturels Facilitant la Gestion des Connaissances

Pour qu'une culture organisationnelle soutienne efficacement la gestion des connaissances, certains facteurs culturels sont essentiels ²⁸:

- **Confiance** : La confiance mutuelle entre les membres de l'organisation est un facteur clé pour encourager le partage des connaissances. Lorsque les employés se sentent en sécurité et valorisés, ils sont plus enclins à partager leurs idées et leurs expériences.
- **Ouverture et Transparence** : Une culture qui valorise la transparence et l'ouverture permet aux membres de l'organisation d'accéder facilement aux informations dont ils ont besoin et de partager leurs connaissances sans crainte de répercussions.
- **Apprentissage Continu** : Les organisations qui valorisent l'apprentissage continu et l'amélioration personnelle créent un environnement propice à l'acquisition, la création et la diffusion de nouvelles connaissances.
- **Leadership Participatif** : Un leadership qui encourage l'implication, l'autonomie et la prise de décision collective favorise la gestion des connaissances. Les leaders jouent un rôle essentiel dans la promotion de comportements alignés avec une culture de partage.

5.5 Défis Culturels pour la Gestion des Connaissances

Certaines cultures organisationnelles peuvent représenter des obstacles à la gestion des connaissances²⁹ :

- **Résistance au Changement** : Les organisations avec des cultures conservatrices peuvent résister à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion des connaissances, limitant ainsi l'innovation et l'adaptabilité.
- **Culture du Silo** : Dans certaines organisations, les différents départements ou équipes fonctionnent en silos, limitant la communication et le partage de connaissances entre eux.
- **Manque de Reconnaissance** : Si la contribution au partage de connaissances n'est pas reconnue ou valorisée, les employés peuvent être peu motivés à participer activement aux initiatives de gestion des connaissances.

²⁸ Robey, D., & Boudreau, M. C. (1999). Accounting for the Contradictory Organizational Impacts of Information Technology. *Information Systems Research*, 10(2), 167-185

²⁹ Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

5.6 Alignement de la Culture Organisationnelle avec la Stratégie de Gestion des Connaissances

Pour réussir la gestion des connaissances, il est crucial d'aligner la culture organisationnelle avec la stratégie de gestion des connaissances. Cela peut impliquer :

- **Évaluation et Transformation de la Culture** : Diagnostiquer la culture organisationnelle actuelle pour identifier les éléments qui favorisent ou entravent la gestion des connaissances, puis entreprendre des initiatives pour transformer la culture si nécessaire.
- **Communication et Formation** : Promouvoir une vision commune de la gestion des connaissances et fournir une formation pour renforcer les comportements qui soutiennent le partage, l'innovation et l'apprentissage.
- **Leadership Culturel** : Les dirigeants doivent incarner les valeurs et les comportements qui favorisent une culture propice à la gestion des connaissances.

Section 2 : Les enjeux de la gestion des connaissances

1. Définition et enjeux de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est définie comme un ensemble de pratiques systématiques visant à identifier, créer, stocker, partager et exploiter les connaissances. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), la GC permet de transformer des connaissances individuelles en un savoir collectif qui peut être réutilisé par l'ensemble des membres de l'organisation. Cette démarche englobe à la fois les connaissances tacites (implicites et informelles) et explicites (formelles et documentées)³⁰.

Les enjeux de la gestion des connaissances sont multiples :

- **Amélioration de la compétitivité** : En optimisant l'utilisation des savoirs existants, les organisations peuvent innover plus rapidement, anticiper les tendances du marché et répondre plus efficacement aux besoins des clients (Davenport & Prusak, 1998).
- **Préservation des savoirs critiques** : La rétention des connaissances face aux départs à la retraite ou à la mobilité des employés devient cruciale pour assurer la continuité des activités.
- **Stimulation de l'innovation** : En favorisant le partage des connaissances, la GC encourage la collaboration et la créativité, permettant de développer de nouvelles idées et solutions.

2. Identification des connaissances

³⁰ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Définition et Importance : L'identification des connaissances est la première étape cruciale qui consiste à repérer et évaluer les connaissances critiques, qu'elles soient tacites (expériences, compétences personnelles) ou explicites (documents, bases de données). Cette étape est essentielle pour assurer que les connaissances importantes sont reconnues et mises en avant³¹t.

Méthodes et Outils

- **Cartographie des Connaissances :** Outil qui permet de visualiser où se trouvent les connaissances dans l'organisation et de déterminer les lacunes.
- **Audits de Connaissances :** Évaluations régulières pour identifier les connaissances existantes et les besoins en nouvelles connaissances.

3. Acquisition et création des connaissances

Définition et Importance : Cette étape implique l'intégration de nouvelles connaissances au sein de l'organisation. Cela peut inclure l'acquisition de savoirs externes (comme à travers des partenariats ou des achats de technologies) ainsi que la création de nouvelles connaissances via l'innovation et la recherche interne³².

Méthodes et Outils

- **Veille Stratégique :** Surveillance des tendances et des développements dans le domaine pour acquérir des connaissances externes.
- **Recherche et Développement (R&D) :** Investir dans des projets de recherche pour créer de nouvelles connaissances et technologies.

4. Organisation et stockage des connaissances

Définition et Importance : Une fois les connaissances acquises, elles doivent être organisées et stockées de manière à être facilement accessibles et utilisables. Cette étape assure que les connaissances sont structurées de façon logique et conservées dans des formats qui facilitent leur récupération.³³

Méthodes et Outils

- **Bases de Données et Systèmes de Gestion Documentaire :** Technologies pour stocker et organiser les connaissances de manière structurée.
- **Communautés de Pratique :** Groupes de personnes partageant un intérêt commun qui facilitent l'organisation informelle des connaissances.

5. Partage et diffusion des connaissances

³¹ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review Press.

³² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

³³ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Review Press.

Définition et Importance : Le partage des connaissances implique la diffusion de savoirs au sein de l'organisation pour qu'ils soient utilisés efficacement par les employés. Cette étape est cruciale pour assurer que les connaissances ne restent pas isolées mais sont accessibles à ceux qui en ont besoin.³⁴

Méthodes et Outils

- **Intranets et Plateformes Collaboratives :** Outils numériques facilitant le partage d'informations.
- **Ateliers et Séminaires :** Sessions formelles permettant l'échange de connaissances entre les employés.

6. Application et exploitation des connaissances

Définition et Importance : L'application et l'exploitation des connaissances concernent l'utilisation des savoirs disponibles pour résoudre des problèmes concrets, améliorer les processus ou prendre des décisions stratégiques. Cette étape assure que les connaissances sont non seulement disponibles mais également mises en pratique pour obtenir des résultats tangibles³⁵.

Méthodes et Outils

- **Intégration dans les Processus :** Incorporation des connaissances dans les processus opérationnels pour améliorer l'efficacité.
- **Prise de Décisions Basée sur les Connaissances :** Utilisation des savoirs disponibles pour informer et guider les décisions stratégiques.

³⁴ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Review Press.

³⁵ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. Cet article analyse les stratégies efficaces pour le partage des connaissances, y compris l'utilisation des intranets et des groupes de discussion.

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

1. Définition et Objectifs de l'Intelligence Économique

1.1 Définition

L'intelligence économique (IE) est un processus systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation d'informations pertinentes pour aider les organisations à prendre des décisions stratégiques éclairées. Contrairement à la simple collecte d'informations, l'IE se concentre sur l'analyse des données recueillies pour en extraire des insights utiles qui peuvent influencer la stratégie et la position concurrentielle d'une entreprise³⁶.

1.2 Objectifs

- **Anticipation des Tendances et Évolutions du Marché**
 - L'IE vise à détecter et analyser les tendances émergentes, les évolutions technologiques, et les changements dans le comportement des consommateurs. En identifiant ces tendances à un stade précoce, les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies pour saisir des opportunités ou se préparer à des défis futurs.
- **Analyse Concurrentielle**
 - L'un des objectifs clés de l'IE est de surveiller les actions et stratégies des concurrents. Cela inclut l'étude de leurs mouvements sur le marché, de leurs innovations, et de leurs performances. Cette analyse permet aux entreprises de développer des stratégies concurrentielles adaptées et de réagir rapidement aux initiatives de leurs rivaux.
- **Gestion des Risques**
 - L'IE aide à identifier et à évaluer les risques potentiels auxquels une organisation pourrait être confrontée. En anticipant des menaces telles que des changements réglementaires, des crises économiques, ou des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement, les entreprises peuvent élaborer des stratégies de gestion des risques pour minimiser les impacts négatifs.
- **Optimisation des Opportunités**
 - En fournissant des informations sur les opportunités de marché, les nouveaux segments de clientèle, et les zones géographiques à fort potentiel, l'IE permet aux entreprises de cibler efficacement leurs efforts de développement et d'expansion.
- **Support à la Prise de Décision Stratégique**
 - L'IE offre une base solide pour les décisions stratégiques en fournissant des analyses détaillées et des recommandations basées sur des données probantes. Cela améliore la qualité des décisions prises par les dirigeants en les fondant sur une compréhension approfondie de l'environnement commercial.

2. Synergies entre Gestion des Connaissances et Intelligence Économique

³⁶ Fuld, L. M. (1995). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors*. Wiley.

La gestion des connaissances (GC) et l'intelligence économique (IE) sont deux disciplines complémentaires qui, lorsqu'elles sont intégrées, peuvent offrir des avantages significatifs pour les organisations. Ces synergies se manifestent à travers plusieurs aspects clés³⁷ :

2.1. Amélioration de la Qualité de l'Information

- **GC** : La gestion des connaissances permet de structurer, organiser et rendre accessibles les connaissances internes de l'organisation. Elle favorise la création de bases de données, de systèmes de gestion documentaire, et de communautés de pratique qui centralisent et standardisent les savoirs.
- **IE** : L'intelligence économique se concentre sur la collecte et l'analyse d'informations externes pour obtenir des insights sur le marché, les concurrents, et les tendances économiques.
- **Synergie** : En intégrant les informations externes collectées par l'IE avec les connaissances internes gérées par la GC, les organisations peuvent améliorer la qualité et la pertinence des informations disponibles pour la prise de décision. Par exemple, des données sur les tendances du marché peuvent être enrichies par les expériences et les expertises internes pour créer des analyses plus complètes.

2.2 Optimisation des Processus Décisionnels

- **GC** : La GC facilite l'accès rapide aux connaissances pertinentes pour la prise de décision en structurant et en partageant efficacement les savoirs au sein de l'organisation.
- **IE** : L'IE fournit des analyses détaillées et des insights sur des facteurs externes qui influencent la prise de décision stratégique, tels que les mouvements des concurrents et les évolutions du marché.
- **Synergie** : En combinant les connaissances internes avec les analyses externes, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et stratégiques. Par exemple, les informations sur les besoins et les préférences des clients recueillies grâce à la GC peuvent être confrontées aux tendances du marché identifiées par l'IE pour mieux aligner les offres de produits et services.

2.3. Détection et Réponse aux Menaces et Opportunités

- **GC** : La gestion des connaissances aide à identifier les forces et les faiblesses internes en centralisant les savoirs critiques et en favorisant l'apprentissage organisationnel.
- **IE** : L'intelligence économique se concentre sur la détection des menaces et des opportunités externes, en surveillant les concurrents, les tendances du marché, et les évolutions réglementaires.
- **Synergie** : En combinant l'analyse des informations externes (IE) avec une compréhension approfondie des capacités internes (GC), les organisations peuvent mieux anticiper les menaces et saisir les opportunités. Par exemple, une entreprise peut utiliser des informations sur des nouvelles réglementations (IE) pour ajuster ses processus internes et se préparer à des changements potentiels.

2.4 Renforcement de la Collaboration Interne

³⁷ Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press

- **GC** : La gestion des connaissances favorise la collaboration et le partage d'informations au sein de l'organisation par le biais de communautés de pratique, de réseaux sociaux internes, et de plateformes de collaboration.
- **IE** : L'intelligence économique implique souvent la collaboration entre différents départements pour collecter, analyser et partager des informations.
- **Synergie** : L'intégration des pratiques de GC et d'IE peut renforcer la collaboration interne en facilitant le partage des insights et des analyses. Par exemple, les équipes de GC peuvent collaborer avec les analystes d'IE pour partager des connaissances internes qui enrichissent les analyses externes et vice versa.

3. Impact de l'Intégration de la Gestion des Connaissances et de l'Intelligence Économique

L'intégration de la gestion des connaissances (GC) et de l'intelligence économique (IE) peut transformer considérablement les performances et la compétitivité des organisations. Voici un examen détaillé des impacts clés de cette intégration ³⁸:

3.1 Optimisation de la Prise de Décision

- **Impact** : L'intégration de la GC et de l'IE permet d'enrichir les processus décisionnels en combinant des connaissances internes approfondies avec des analyses externes détaillées. Cette approche offre une vue plus complète et précise des défis et des opportunités.
- **Exemple** : Une entreprise peut utiliser les insights obtenus par l'IE pour ajuster ses stratégies de produit tout en tenant compte des connaissances internes sur ses capacités et ses compétences. Par exemple, une analyse externe sur la demande émergente pour des produits écologiques peut être combinée avec les connaissances internes sur les technologies disponibles pour développer une nouvelle ligne de produits durables.

3.2 Augmentation de l'Innovation

- **Impact** : La combinaison de la GC et de l'IE favorise l'innovation en facilitant la circulation des connaissances internes et en intégrant des informations externes sur les tendances du marché et les nouvelles technologies.
- **Exemple** : Les entreprises qui intègrent l'IE peuvent détecter des tendances émergentes ou des technologies innovantes à l'extérieur et utiliser leurs propres connaissances internes pour développer de nouvelles solutions. Par exemple, une société de technologie peut combiner des données sur les nouvelles tendances en intelligence artificielle avec ses propres recherches internes pour lancer des produits innovants.

3.3 Amélioration de la Réactivité au Marché

- **Impact** : En intégrant l'IE pour surveiller les évolutions du marché et la GC pour capitaliser sur les connaissances internes, les organisations deviennent plus réactives aux changements du marché et mieux préparées à répondre aux demandes et défis émergents.
- **Exemple** : Une entreprise du secteur de la mode qui utilise l'IE pour surveiller les tendances de consommation et la GC pour analyser ses propres données de vente peut

³⁸ Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*. MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

ajuster rapidement ses stratégies de produit et ses campagnes marketing pour capitaliser sur les nouvelles tendances.

3.4 Renforcement de la Position Concurrentielle

- **Impact :** L'intégration efficace de la GC et de l'IE permet aux organisations de mieux comprendre leurs forces et faiblesses par rapport à la concurrence, et d'identifier des opportunités pour renforcer leur position sur le marché.
- **Exemple :** Une entreprise qui surveille les activités de ses concurrents (IE) et utilise ses propres connaissances sur ses processus et produits (GC) peut développer des stratégies pour se différencier efficacement. Par exemple, en utilisant des informations concurrentielles pour identifier des niches de marché sous-exploitées, une entreprise peut ajuster ses offres pour capturer des parts de marché supplémentaires.

3.5 Amélioration de l'Efficacité Opérationnelle

- **Impact :** En intégrant les pratiques de GC et d'IE, les organisations peuvent améliorer leur efficacité opérationnelle en optimisant les processus internes et en prenant des décisions plus informées sur les opérations et les ressources.
- **Exemple :** Une organisation qui utilise les données internes sur les performances des processus et les informations externes sur les meilleures pratiques peut identifier des opportunités pour améliorer ses opérations. Par exemple, une entreprise manufacturière peut utiliser des informations externes sur les meilleures pratiques industrielles pour affiner ses processus internes et réduire les coûts.

4. Défis et Perspectives d'Avenir de l'Intégration de la Gestion des Connaissances et de l'Intelligence Économique

L'intégration de la gestion des connaissances (GC) et de l'intelligence économique (IE) offre des avantages significatifs, mais elle présente également des défis considérables. En outre, l'avenir de cette intégration est façonné par des tendances émergentes et des évolutions technologiques. Voici un examen détaillé des défis actuels et des perspectives futures³⁹ :

4.1 Défis de l'Intégration de la GC et de l'IE

A. Complexité de l'Intégration Technologique

- **Défi :** La mise en œuvre d'une intégration efficace de la GC et de l'IE nécessite l'intégration de systèmes technologiques variés, tels que les plateformes de gestion des connaissances et les outils d'analyse de l'intelligence économique. Cette complexité technique peut entraîner des difficultés d'interopérabilité et des coûts élevés.
- **Exemple :** Les entreprises peuvent se heurter à des problèmes lorsqu'elles tentent d'intégrer des systèmes de gestion de contenu avec des outils d'analyse de marché. Les différences de formats de données et les incompatibilités entre systèmes peuvent ralentir l'intégration et augmenter les coûts.

³⁹ Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. Information Today.

B. Résistance au Changement et Culture Organisationnelle

- **Défi** : L'intégration de la GC et de l'IE peut rencontrer une résistance de la part des employés qui sont habitués à des processus établis. La culture organisationnelle joue un rôle crucial dans l'acceptation des nouvelles pratiques et technologies.
- **Exemple** : Des équipes peuvent résister à l'adoption de nouveaux outils ou à la modification de leurs pratiques en raison de l'inconnu ou de la peur de perdre des privilèges associés aux connaissances détenues.

C. Problèmes de Sécurité et de Confidentialité

- **Défi** : La gestion et le partage des connaissances, ainsi que l'analyse de l'intelligence économique, impliquent souvent des données sensibles. Assurer la sécurité et la confidentialité de ces informations est un défi majeur.
- **Exemple** : La fuite d'informations confidentielles par des employés ou des cyberattaques peuvent compromettre les efforts d'IE et de GC, entraînant des pertes financières et de réputation.

4.2 Perspectives d'Avenir

A. Utilisation de l'Intelligence Artificielle et de l'Apprentissage Automatique

- **Perspective** : L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) et de l'apprentissage automatique dans la GC et l'IE promet d'améliorer l'analyse des données et la prise de décision. Ces technologies peuvent automatiser la collecte et l'analyse des informations, rendant les processus plus efficaces et précis.
- **Exemple** : Les systèmes d'IA peuvent analyser de grandes quantités de données pour identifier des tendances et des anomalies, offrant des insights plus rapides et plus précis pour les décisions stratégiques.

B. Évolution des Pratiques de Partage de Connaissances

- **Perspective** : Avec l'augmentation de la collaboration numérique et des outils de partage en ligne, les pratiques de gestion des connaissances évoluent. Les plateformes de collaboration en ligne et les réseaux sociaux d'entreprise facilitent le partage des connaissances et l'accès à l'expertise au sein des organisations.
- **Exemple** : L'utilisation de plateformes telles que Microsoft Teams ou Slack permet aux équipes de partager facilement des informations et de collaborer en temps réel, améliorant ainsi la gestion des connaissances.

C. Développement de l'Intelligence Économique en Temps Réel

- **Perspective** : Les avancées dans les technologies de données en temps réel permettent une collecte et une analyse instantanées des informations économiques, offrant des avantages significatifs pour les entreprises qui doivent réagir rapidement aux changements du marché.
- **Exemple** : Les outils de surveillance des médias sociaux et des nouvelles en temps réel permettent aux entreprises de réagir rapidement aux changements dans les perceptions publiques ou les conditions du marché.

D. Émergence des Modèles de Gouvernance des Données

- **Perspective** : Les organisations mettent en place des modèles de gouvernance des données pour assurer la qualité, la sécurité et la conformité des informations utilisées dans les processus de GC et d'IE. Ces modèles deviennent de plus en plus sophistiqués pour répondre aux exigences réglementaires et aux besoins organisationnels.

- **Exemple** : Les entreprises adoptent des cadres de gouvernance des données pour garantir que les données utilisées pour l'IE et la GC sont exactes, accessibles et protégées contre les abus.

Conclusion

En résumé, ce chapitre a permis de poser les bases théoriques et conceptuelles de la gestion des connaissances. Dans la première section, nous avons exploré les différentes théories et modèles qui sous-tendent cette discipline, mettant en lumière l'importance de la gestion des connaissances dans le contexte organisationnel moderne. Les théories de Nonaka et Takeuchi, par exemple, ont mis en avant le processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, un aspect crucial pour l'innovation et l'apprentissage organisationnel.

La deuxième section a approfondi les pratiques et les processus de gestion des connaissances, soulignant les outils et les techniques essentiels pour une gestion efficace. Nous avons examiné des méthodes telles que les bases de données de connaissances, les communautés de pratique et les systèmes de gestion de contenu, qui facilitent la capture, le partage et l'application des connaissances au sein des organisations. Ces pratiques permettent non seulement d'améliorer l'efficacité opérationnelle, mais aussi de favoriser un environnement de collaboration et de partage continu.

Enfin, la troisième section a établi un lien crucial entre la gestion des connaissances et l'intelligence économique, démontrant comment une gestion stratégique des connaissances peut renforcer la compétitivité et l'innovation des entreprises. L'intelligence économique, en tant que processus de collecte et d'analyse de l'information stratégique, bénéficie grandement d'une gestion efficace des connaissances. En intégrant ces deux domaines, les entreprises peuvent mieux anticiper les tendances du marché, identifier les opportunités et les menaces, et prendre des décisions plus éclairées.

Ainsi, la gestion des connaissances se révèle être un levier indispensable pour la création de valeur et le maintien d'un avantage concurrentiel durable. En investissant dans des stratégies et des technologies de gestion des connaissances, les organisations peuvent non seulement préserver et valoriser leur capital intellectuel, mais aussi stimuler l'innovation et la croissance à long terme.

CHAPITRE II

Le Knowledge Management

Chapitre 2 : Le Knowledge Management

Section 1 : Introduction au Knowledge Management

Introduction

Le Knowledge Management (KM), ou gestion des connaissances, s'impose aujourd'hui comme un domaine essentiel pour les organisations modernes désireuses d'optimiser leur efficacité et leur compétitivité. Dans un monde où l'information et les connaissances représentent des ressources stratégiques, la capacité d'une organisation à gérer ces actifs immatériels peut déterminer son succès ou son échec. Le KM regroupe un ensemble de pratiques et de processus visant à identifier, créer, représenter, distribuer, et adopter les connaissances et les expériences au sein de l'organisation. Il s'agit d'un domaine interdisciplinaire qui allie des éléments de gestion, de technologie de l'information, de psychologie et de sociologie.

L'importance du KM a été mise en lumière par des chercheurs comme Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, qui ont démontré que la création et le partage des connaissances sont essentiels pour l'innovation continue. Leur modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) décrit le processus de conversion et de partage des connaissances tacites et explicites au sein des organisations. Depuis les années 1990, le KM a évolué pour intégrer des technologies avancées et des pratiques de gestion modernes, telles que les systèmes de gestion des connaissances (KMS), les plateformes collaboratives, et les réseaux sociaux d'entreprise.

Cette section explore les fondements du KM, son évolution historique, son importance pour les organisations, et les différents types de connaissances. Elle aborde également les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre du KM dans les entreprises contemporaines⁴⁰.

1. Définition du Knowledge Management

Le Knowledge Management (KM), ou gestion des connaissances, se définit comme un ensemble de pratiques, de stratégies et de processus visant à identifier, capturer, organiser, stocker, partager, et utiliser les connaissances au sein d'une organisation. Contrairement à la simple gestion des données ou des informations, le KM englobe également les savoir-faire tacites des employés, les meilleures pratiques, ainsi que les connaissances externes provenant des clients et des partenaires. Selon Davenport et Prusak (1998), le KM est "un processus systématique de gestion des connaissances, de leur création à leur application, en passant par leur partage et leur stockage"⁴¹.

⁴⁰ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

⁴¹ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Le KM a pour objectif de transformer les connaissances individuelles en un atout collectif, accessible et utilisable par l'ensemble de l'organisation. Ce processus continu englobe la création, le partage, l'utilisation et la gestion des connaissances pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Les connaissances peuvent se présenter sous forme de données, d'informations, de compétences, d'expériences ou de savoir-faire⁴².

Exemple : Une entreprise technologique peut utiliser un KMS pour documenter les solutions aux problèmes techniques courants, permettant ainsi aux ingénieurs de résoudre rapidement des problèmes similaires à l'avenir.

2 Historique et évolution du concept

Le concept de Knowledge Management a émergé dans les années 1990, en réponse à la nécessité croissante de gérer efficacement les connaissances dans un environnement de plus en plus complexe et compétitif. Au départ, le KM se concentrait essentiellement sur la gestion des informations et des données, mais il a rapidement évolué pour inclure la gestion des connaissances tacites et explicites. Les premières initiatives de KM ont été influencées par les travaux de chercheurs comme Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi, qui ont introduit le modèle SECI pour expliquer la création et le partage des connaissances⁴³.

2.1 Le modèle SECI décrit quatre processus de conversion des connaissances

Socialisation

Partage des connaissances tacites à travers des interactions sociales, telles que des réunions informelles, des discussions de couloir, et des ateliers de travail.

Externalisation

Conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, par la rédaction de documents, la création de manuels ou la formalisation des meilleures pratiques⁴⁴.

Combinaison

Intégration des connaissances explicites pour créer de nouvelles connaissances, par exemple, à travers la compilation de rapports, l'analyse de données, et la synthèse d'informations provenant de diverses sources⁴⁵.

Internalisation

Conversion des connaissances explicites en connaissances tacites par l'apprentissage et la

⁴² Maier, R. (2007). Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management. Berlin: Springer.

⁴³ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

⁴⁴ Idem

⁴⁵ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

pratique, lorsque les employés appliquent les connaissances explicites dans leur travail quotidien et développent de nouvelles compétences et expériences.

L'évolution du KM a également été marquée par l'émergence de nouvelles technologies et outils, tels que les systèmes de gestion de contenu, les bases de données de connaissances, les plateformes de collaboration, et les réseaux sociaux d'entreprise. Ces technologies ont permis de faciliter la capture, le partage, et l'utilisation des connaissances au sein des organisations⁴⁶.

3 Importance et bénéfices du Knowledge Management dans les organisations

Le Knowledge Management est crucial pour les organisations modernes, car il permet de :

Améliorer la productivité

En facilitant un accès rapide aux informations et aux connaissances nécessaires, le KM réduit le temps consacré à la recherche d'informations. Par exemple, une étude de McKinsey révèle que les employés passent en moyenne 20% de leur temps à chercher des informations⁴⁷.

Stimuler l'innovation

En favorisant le partage des connaissances et des idées, le KM encourage la créativité et l'innovation. Google, par exemple, utilise des plateformes de KM pour permettre à ses employés de partager des idées et des solutions innovantes⁴⁸.

Améliorer la prise de décision

Un accès facile aux connaissances pertinentes permet aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées. IBM, par exemple, utilise des systèmes de KM pour fournir des informations en temps réel à ses managers, améliorant ainsi la qualité de leurs décisions⁴⁹.

Renforcer la compétitivité

En capitalisant sur les connaissances internes et externes, les organisations peuvent mieux répondre aux défis du marché et saisir de nouvelles opportunités. Toyota, par exemple, utilise le KM pour améliorer continuellement ses processus de production et rester compétitif sur le marché automobile⁵⁰.

⁴⁶ Idem

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Google. "How Google Fosters Innovation." Harvard Business Review.

⁴⁹ IBM. "IBM Watson: How Cognitive Computing is Transforming Business."

⁵⁰ Toyota. "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production." Taiichi Ohno.

Les bénéfices du KM vont au-delà de ces aspects. Il permet également de :

Réduire les coûts

En évitant la duplication des efforts et en optimisant l'utilisation des ressources.

Améliorer la satisfaction des clients : En fournissant des réponses rapides et précises aux demandes des clients grâce à un accès facile aux connaissances pertinentes.

Favoriser le développement des compétences : En facilitant l'apprentissage continu et le développement professionnel des employés⁵¹.

Exemple

Google encourage le partage des connaissances à travers des initiatives telles que les "Tech Talks" et les "Google Cafés", où les employés peuvent échanger des idées et des expériences.

4 Types de connaissances (tacites vs explicites)

4.1 Connaissances Tacites

Définition

Les connaissances tacites sont profondément ancrées dans l'expérience individuelle et les pratiques quotidiennes. Elles comprennent des aspects comme le jugement, l'intuition, et les compétences non formulées explicitement. Ces connaissances sont souvent la source d'innovation et d'excellence opérationnelle, car elles reflètent une compréhension approfondie acquise au fil du temps⁵².

Caractéristiques

Connaissances Contextuelles et Personnelles

Ce sont des savoirs et compétences spécifiquement acquis à partir de l'expérience directe dans un cadre particulier et qui sont également profondément influencés par les expériences et perspectives individuelles. Ces connaissances sont souvent adaptées à des contextes précis et reflètent les préférences et valeurs uniques de chaque personne, rendant leur transfert ou leur application en dehors de ce cadre et sans expérience directe plus complexe⁵³.

Difficiles à Formaliser

Ce sont des savoirs et compétences qui ne peuvent pas être facilement capturés ou codifiés sous forme de documents ou de procédures standardisées. Elles sont souvent tacites et se

⁵¹ Deloitte. "The Value of Knowledge Management."

⁵² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

⁵³ Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge.

transmettent principalement par l'expérience directe, la pratique et l'interaction personnelle. Ces connaissances sont difficiles à écrire ou à formaliser en raison de leur nature implicite, subjective ou contextuelle, ce qui rend leur documentation et leur transfert formels particulièrement complexes⁵⁴.

Basées sur l'Expérience

Ce sont des savoirs et compétences acquis à travers la pratique directe, l'application répétée et l'interaction avec des situations concrètes. Elles reposent sur l'expérience vécue, les compétences développées au fil du temps et les intuitions personnelles. Ces connaissances sont souvent informelles et profondément ancrées dans le vécu individuel, ce qui les rend difficiles à transmettre uniquement par des moyens théoriques ou abstraits⁵⁵.

Exemples

Un professionnel des ressources humaines accumule des connaissances basées sur l'expérience à travers des années de gestion des relations avec les employés, de résolution de conflits et d'évaluation des performances. Par exemple, il peut développer une compréhension approfondie des dynamiques interpersonnelles et des techniques efficaces pour motiver et engager les équipes, savoirs qui ne sont pas toujours documentés dans les procédures ou les manuels. Ces connaissances sont acquises par la pratique quotidienne, l'analyse des situations spécifiques, et l'ajustement des stratégies en fonction des retours et des résultats observés. Le professionnel peut aussi utiliser ces compétences pour concevoir des programmes de développement adaptés aux besoins réels des employés, qui sont souvent difficiles à formaliser en termes de directives écrites, mais qui reposent sur une expertise pratique développée au fil du temps.

Méthodes de Capture

Entretiens et Discussions

Ce sont des méthodes utilisées pour extraire et documenter les connaissances implicites des experts. Les entretiens peuvent être structurés, avec un ensemble prédéfini de questions visant à recueillir des informations spécifiques, ou semi-structurés, permettant une certaine flexibilité pour explorer des sujets en profondeur. Les discussions informelles, quant à elles, offrent un cadre plus libre et spontané, favorisant un échange ouvert et la révélation de savoirs souvent non formulés de manière explicite. Ces techniques visent à capturer les compétences, les intuitions et les expériences des experts, qui ne sont pas toujours disponibles dans des formats formels tels que des documents ou des procédures. Elles permettent d'obtenir des insights précieux sur les pratiques, les stratégies et les processus, enrichissant ainsi la gestion des

⁵⁴ Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

⁵⁵ Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books.

connaissances en offrant une compréhension plus complète des savoirs tacites et contextuels⁵⁶.

Communautés de Pratique

Ce sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt ou une expertise commune dans un domaine spécifique et se réunissent régulièrement pour échanger des expériences, des idées et des solutions. Ces communautés permettent aux membres de partager des connaissances tacites et contextuelles, d'apprendre les uns des autres, et de résoudre collectivement des problèmes ou des défis communs. En favorisant un apprentissage mutuel et une collaboration continue, les communautés de pratique contribuent à l'enrichissement des compétences et des savoirs de chaque membre. Elles sont souvent informelles mais structurées autour de rencontres régulières, de discussions en ligne ou de projets communs, offrant ainsi un espace dynamique pour la gestion et le développement des connaissances⁵⁷.

Mentorat et Coaching

Ce sont des approches de développement professionnel qui impliquent des relations personnalisées où une personne expérimentée (le mentor ou le coach) guide, soutient et transmet des savoir-faire et des compétences spécifiques à une personne moins expérimentée (le mentoré ou le coaché). Le mentorat se concentre souvent sur le développement global de la carrière, la transmission de l'expérience et la fourniture de conseils stratégiques dans un cadre informel. Le coaching, quant à lui, est plus structuré et axé sur l'amélioration des compétences spécifiques et la réalisation d'objectifs particuliers à travers des sessions régulières et un retour d'information ciblé. Ces relations permettent un apprentissage pratique et personnalisé, en tenant compte des besoins individuels et des contextes spécifiques, favorisant ainsi une transmission efficace des connaissances et un développement professionnel enrichi⁵⁸.

4.2 Connaissances Explicites

Définition

Ce sont des savoirs qui peuvent être codifiés, documentés, et facilement communiqués ou partagés. Elles sont souvent organisées de manière structurée, sous forme de manuels, de procédures, de bases de données ou de documents écrits, permettant une diffusion rapide et efficace au sein de l'organisation. Les connaissances explicites incluent des informations telles que des instructions, des règles, des faits et des chiffres, qui peuvent être transmises de manière formelle et standardisée, facilitant ainsi leur accès et leur utilisation par différents membres de

⁵⁶ Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42(1), 71-80.

⁵⁷ Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Review Press.

⁵⁸ Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications.

l'organisation⁵⁹.

Caractéristiques

Codifiables et Documentables

Ces connaissances sont celles qui peuvent être écrites, enregistrées, et organisées de manière systématique sous forme de documents, de bases de données ou d'autres formats structurés. Elles incluent des informations qui peuvent être formalisées et systématisées, facilitant ainsi leur conservation, leur récupération et leur diffusion. Les connaissances codifiables et documentables sont généralement précises, claires et standardisées, permettant une gestion efficace et un accès facilité par différents utilisateurs au sein d'une organisation ou d'un système. Faciles à Partager : Elles peuvent être diffusées largement à travers des supports comme des manuels, des procédures, ou des bases de données⁶⁰.

Exemples :

Un manuel d'utilisation d'un logiciel qui détaille les fonctionnalités et les étapes pour accomplir des tâches spécifiques.

Une base de données qui stocke des informations techniques et des procédures opérationnelles.

Méthodes de Gestion

Bases de Données de Connaissances

Ce sont des systèmes conçus pour stocker, organiser, et accéder aux informations et documents importants de manière structurée et systématique. Elles permettent de centraliser des données et des savoirs au sein d'une organisation, facilitant ainsi la gestion, la recherche et l'utilisation des informations.

Ces bases de données peuvent inclure des documents textuels, des fiches techniques, des procédures opérationnelles, des rapports, et d'autres types d'informations codifiées. Elles sont généralement dotées de fonctionnalités telles que des moteurs de recherche, des indexations, et des catégories de classement qui permettent aux utilisateurs de trouver rapidement les informations nécessaires.

Les bases de données de connaissances contribuent à l'efficacité opérationnelle en centralisant le savoir et en assurant une diffusion cohérente et accessible des informations pertinentes. Elles jouent un rôle crucial dans la gestion des connaissances en facilitant la conservation des savoirs explicites et en soutenant la prise de décision basée sur des informations fiables et à jour.

⁵⁹ Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge.

⁶⁰ Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.

Systèmes de Gestion de Contenu : Déployer des outils pour créer, gérer, et diffuser des documents, procédures, et autres contenus de manière efficace⁶¹.

Plateformes de Collaboration :

Ce sont des outils numériques conçus pour faciliter le partage et l'échange de connaissances entre les employés au sein d'une organisation. Elles incluent des systèmes comme les forums internes, les outils de gestion de projets, les plateformes de messagerie collaborative, et les réseaux sociaux d'entreprise. Ces plateformes permettent aux utilisateurs de communiquer, de collaborer sur des projets, de partager des documents et des idées, et de créer un espace de travail interactif. Elles favorisent la transparence, la coopération et la circulation fluide de l'information, contribuant ainsi à l'amélioration de la productivité et à l'enrichissement des connaissances collectives au sein de l'organisation.

Intégration des Connaissances Tacites et Explicites pour une gestion efficace des connaissances (KM), il est essentiel de créer un environnement où les connaissances tacites et explicites peuvent se compléter et se renforcer mutuellement. Les connaissances explicites, qui sont codifiées et documentées, fournissent une base formelle et accessible d'informations et de procédures. En revanche, les connaissances tacites, qui sont issues de l'expérience personnelle et des compétences informelles, offrent des insights pratiques et des perspectives uniques souvent non capturés dans les documents formels.

L'intégration de ces deux types de connaissances implique de mettre en place des mécanismes permettant de capter et de partager les savoirs tacites, comme les séances de mentorat, les communautés de pratique, et les échanges informels, tout en utilisant des plateformes de collaboration et des bases de données pour formaliser et diffuser les connaissances explicites. Cette approche holistique assure une gestion des connaissances plus complète et dynamique, favorisant l'innovation et la continuité du savoir au sein de l'organisation⁶²

Cela peut impliquer :

Documenter les Processus

Documenter les Processus : Cela consiste à créer des enregistrements détaillés des procédures, des méthodologies et des meilleures pratiques au sein d'une organisation. Bien que les connaissances tacites, souvent issues de l'expérience personnelle et difficile à formaliser, ne puissent pas toujours être entièrement capturées dans des documents, il est possible de

⁶¹ Boisot, M. H. (1998). Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy. Oxford University Press.

⁶² Leonard, D., & Swap, W. (2005). When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups. Harvard Business Review Press.

documenter les processus et les pratiques courantes pour refléter une partie de ces savoirs. En établissant des descriptions claires et structurées des étapes, des outils utilisés, et des critères de réussite, les organisations peuvent créer une base de référence pour les employés, facilitant ainsi la transmission et la standardisation des pratiques. La documentation des processus aide à préserver les connaissances essentielles, assure la cohérence opérationnelle et sert de guide pour les nouvelles recrues ou les employés confrontés à des défis spécifiques.

Encourager le Partage cela implique de promouvoir une culture collaborative où les employés sont incités à partager leurs connaissances tacites, telles que leurs savoir-faire, leurs techniques et leurs expériences personnelles. En créant un environnement ouvert et de soutien, où les échanges d'idées et les contributions sont valorisés, les organisations peuvent enrichir les connaissances explicites disponibles. Les stratégies pour encourager le partage incluent la mise en place de plateformes de collaboration, la reconnaissance des contributions des employés, et l'organisation de réunions informelles ou de groupes de discussion. En facilitant ces interactions, les organisations permettent aux savoirs informels et personnels de compléter et d'enrichir les connaissances formelles, favorisant ainsi l'innovation, la résolution de problèmes et l'amélioration continue des pratiques⁶³.

Exemple :

Toyota applique le concept de "kaizen" (amélioration continue) pour encourager les employés à partager leurs connaissances tacites et explicites afin d'améliorer les processus de production.

5. Meilleures Pratiques de Gestion des Connaissances

Pour maximiser l'efficacité du Knowledge Management (KM) au sein d'une organisation, il est essentiel d'adopter des pratiques qui encouragent le partage, l'utilisation et l'amélioration continue des connaissances. Voici un développement des meilleures pratiques dans ce domaine :

5.1. Créer une Culture de Partage des Connaissances

Encourager le Partage Ouvert

Le partage de connaissances doit être intégré dans la culture organisationnelle. Cela signifie qu'il faut créer un environnement où les employés se sentent à l'aise de partager leurs idées, leurs expériences et leurs apprentissages. Les sessions de partage régulier, telles que les réunions hebdomadaires ou mensuelles où les employés présentent des cas d'utilisation pertinents ou des solutions innovantes, sont des moyens efficaces de renforcer cette culture. Un exemple notable est celui de General Electric, qui organise régulièrement des sessions de partage des meilleures pratiques à travers ses différents départements pour stimuler l'innovation⁶⁴.

⁶³ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.

⁶⁴ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Programmes de Reconnaissance

Pour encourager le partage actif des connaissances, il est important de reconnaître et de récompenser les contributions des employés. Des programmes de reconnaissance formels, comme des prix, des mentions dans les communications internes ou des bonus financiers, peuvent motiver les employés à s'impliquer davantage. Par exemple, IBM a mis en place un programme de reconnaissance des « contributeurs de la connaissance » où les employés les plus actifs dans le partage de connaissances reçoivent des distinctions et des avantages⁶⁵.

Communautés de Pratique

Les communautés de pratique (CoP) sont des groupes informels de personnes qui partagent un intérêt commun pour un sujet particulier. Ces communautés offrent un espace pour l'échange d'idées, la résolution de problèmes et le partage de ressources. En favorisant la création et le soutien de CoP, les organisations peuvent faciliter le transfert de connaissances tacites et explicites. Un exemple classique est celui de Toyota, qui a mis en place des communautés de pratique pour améliorer la production et la qualité en s'appuyant sur les retours d'expérience des employés⁶⁶.

5.2. Utiliser des Technologies Adaptées

Systèmes de Gestion des Connaissances (KMS)

Un système de gestion des connaissances (KMS) est essentiel pour organiser et distribuer les connaissances au sein d'une organisation. Ces systèmes doivent être intuitifs, accessibles et capables de gérer une grande quantité de données. Des fonctionnalités comme la recherche avancée, la gestion des documents et l'intégration avec d'autres outils organisationnels sont cruciales. Par exemple, Microsoft utilise SharePoint comme KMS, permettant une gestion efficace des documents et la collaboration à grande échelle.

Plateformes Collaboratives

Les plateformes collaboratives sont essentielles pour faciliter la communication en temps réel et le partage des connaissances. Des outils comme Microsoft Teams, Slack ou Confluence permettent aux équipes de collaborer efficacement, même à distance. Ces plateformes doivent être intégrées aux autres systèmes de l'organisation pour garantir une continuité dans le partage des informations. Un cas d'usage est celui de Slack chez Airbnb, où l'outil est utilisé pour faciliter la communication instantanée entre les différentes équipes réparties dans le monde entier⁶⁷.

⁶⁵ Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-58.

⁶⁶ Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

⁶⁷ Barker, S., & Carr, B. (2020). *The Collaboration Imperative: How to Deliver Consistently Great Results Through Collaborative Technologies*. Wiley.

Sécurité des Données

La protection des connaissances sensibles est une priorité. Les systèmes utilisés pour gérer les connaissances doivent inclure des contrôles d'accès rigoureux et des mesures de sécurité pour garantir que seules les personnes autorisées peuvent accéder à certaines informations. Cela inclut des audits réguliers, des protocoles de chiffrement et des formations en cybersécurité pour les employés. Des entreprises comme HSBC investissent massivement dans des solutions de sécurité pour protéger leurs bases de connaissances tout en maintenant une accessibilité pour les utilisateurs autorisés⁶⁸.

5.3. Documenter les Processus et les Meilleures Pratiques

Normes de Documentation

Il est essentiel de disposer de normes claires pour la documentation des processus et des meilleures pratiques. Cela inclut l'utilisation de guides de style, de modèles standardisés et d'outils de vérification pour assurer la cohérence et la qualité de la documentation. Par exemple, dans l'industrie pharmaceutique, des normes strictes de documentation sont en place pour garantir que toutes les étapes de production sont correctement documentées, ce qui est crucial pour la conformité réglementaire⁶⁹.

Centralisation des Ressources

Les connaissances doivent être facilement accessibles à tous les employés. Une bibliothèque centralisée qui regroupe tous les documents, rapports, guides et autres ressources pertinentes permet de simplifier la recherche d'informations. Cette bibliothèque doit être régulièrement mise à jour pour garantir la pertinence des informations. Google, par exemple, centralise toute sa documentation interne dans une base de données accessible à tous les employés, facilitant ainsi l'accès aux informations nécessaires pour accomplir leurs tâches⁷⁰.

Archivage et Révision

Les documents obsolètes doivent être archivés de manière appropriée, et les informations doivent être révisées périodiquement pour garantir leur exactitude et leur pertinence. Un calendrier de révision doit être établi pour s'assurer que les documents critiques sont régulièrement mis à jour. Par exemple, dans le secteur des services financiers, les entreprises doivent régulièrement réviser leurs politiques et procédures pour rester conformes aux lois en évolution⁷¹.

⁶⁸ Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2018). *Principles of Information Security*. Cengage Learning.

⁶⁹ Pritchard, C., & Becker, A. (2020). *Standards for Documentation: Best Practices for Industry Compliance and Efficiency*. Springer.

⁷⁰ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press.

⁷¹ Gartner, Inc. (2020). *Information Governance: Best Practices for Document Management and*

5.4. Former les Employés

Programmes de Formation Continus

Les employés doivent être formés non seulement à l'utilisation des outils de gestion des connaissances, mais aussi à l'importance du partage des connaissances. Des sessions de formation régulières, adaptées aux besoins spécifiques de chaque équipe, permettent d'assurer une bonne compréhension des outils disponibles et de leur utilité. Par exemple, SAP propose des formations continues à ses employés pour maximiser l'utilisation de ses systèmes internes de gestion des connaissances⁷².

Mentorat et Coaching

Les programmes de mentorat permettent de transmettre les connaissances et les compétences des employés expérimentés aux nouveaux arrivants ou à ceux qui cherchent à acquérir de nouvelles compétences. Le coaching, quant à lui, peut être utilisé pour aider les employés à développer des compétences spécifiques. Chez Deloitte, par exemple, les nouveaux consultants sont jumelés avec des mentors expérimentés pour les aider à s'intégrer rapidement et à comprendre les processus internes⁷³.

Évaluation de la Compétence

Les compétences des employés en matière de gestion des connaissances doivent être évaluées régulièrement. Cela peut se faire par des évaluations formelles ou informelles, suivies de formations supplémentaires si nécessaire. Un bon exemple est celui de Siemens, où les compétences en gestion des connaissances sont intégrées dans les évaluations de performance annuelles des employés, garantissant ainsi que les employés restent compétents et engagés dans le processus de KM.

5.5 Évaluer et Améliorer Continuellement

Mesurer l'Efficacité

L'efficacité du KM doit être mesurée à l'aide d'indicateurs de performance clés (KPI) tels que le taux d'utilisation des outils KMS, le nombre de contributions aux bases de connaissances, ou le temps moyen pour accéder à l'information. Par exemple, Cisco utilise des KPI pour évaluer l'impact de son programme de KM sur la productivité des employés et l'innovation.

Retour d'Expérience

Compliance. Gartner Research.

⁷² Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

⁷³ Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Techniques for Coaching and Mentoring*. Butterworth-Heinemann.

Il est crucial de recueillir régulièrement les retours d'expérience des utilisateurs pour identifier les points faibles et les opportunités d'amélioration. Les sondages, les groupes de discussion et les analyses d'utilisation peuvent fournir des informations précieuses pour ajuster les systèmes et processus en place. Un exemple pertinent est celui d'Apple, qui organise des sessions de feedback après chaque projet majeur pour tirer des leçons et améliorer ses processus internes⁷⁴.

5.6. Amélioration Continue

Le processus d'amélioration continue (PDCA : Plan, Do, Check, Act) doit être appliqué pour ajuster et améliorer les pratiques de gestion des connaissances en fonction des résultats mesurés et des retours d'expérience. Cela permet à l'organisation de rester agile et de s'adapter aux changements internes et externes. Toyota, avec sa méthodologie Kaizen, est un exemple classique d'une entreprise qui intègre l'amélioration continue dans sa culture organisationnelle, en utilisant des retours constants pour améliorer ses processus de production et ses pratiques de gestion des connaissances.

Ces pratiques, lorsqu'elles sont bien implémentées, permettent à une organisation de non seulement capturer et gérer efficacement ses connaissances, mais aussi d'en faire un levier de performance et d'innovation.

Mise en Œuvre du Cycle d'Amélioration Continue (PDCA) pour la Gestion des Connaissances

L'approche PDCA (Plan, Do, Check, Act) est une méthode structurée permettant d'améliorer en continu les processus de gestion des connaissances. Voici comment l'appliquer concrètement :

1. Planifier (Plan)

Analyse des Besoins : Commencez par évaluer les besoins en gestion des connaissances de l'organisation. Identifiez les lacunes actuelles, les processus inefficaces ou les zones d'amélioration. Par exemple, il peut s'agir de la difficulté d'accès aux informations ou du manque de partage de connaissances entre les départements.

Définition des Objectifs : Établissez des objectifs clairs et mesurables pour l'amélioration de la gestion des connaissances. Cela pourrait inclure l'augmentation du taux de contribution aux bases de connaissances ou la réduction du temps de recherche d'information par les employés.

Planification des Actions : Développez un plan d'action détaillé pour atteindre les objectifs fixés. Ce plan doit inclure les ressources nécessaires, les parties prenantes impliquées, les délais, et les outils ou technologies à déployer. Par exemple, l'introduction d'un nouveau système de gestion des connaissances ou la mise en place de formations spécifiques.

2. Faire (Do)

⁷⁴ Dalkir, K. (2017). Knowledge Management in Theory and Practice. MIT Press.

Mise en Œuvre des Actions : Exécutez le plan d'action en déployant les initiatives identifiées. Cela peut inclure l'installation de nouvelles plateformes collaboratives, l'organisation de sessions de formation, ou la création de nouvelles procédures de partage des connaissances.

Formation et Communication : Assurez-vous que tous les employés concernés sont formés aux nouveaux outils et processus. Communiquez clairement les objectifs et les bénéfices attendus pour obtenir leur adhésion.

Documentation : Documentez chaque étape du processus de mise en œuvre, y compris les défis rencontrés et les solutions apportées. Cela permettra de mieux comprendre l'impact des actions et de faciliter la phase suivante du cycle PDCA.

3. Vérifier (Check)

Suivi des Résultats : Évaluez les résultats des actions mises en œuvre en comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés. Utilisez des indicateurs de performance clés (KPI) pour mesurer l'efficacité des nouvelles pratiques, comme le nombre de nouvelles contributions aux bases de connaissances ou le retour d'expérience des utilisateurs.

Analyse des Écarts : Identifiez les écarts entre les résultats attendus et réels. Analysez les raisons de ces écarts, qu'ils soient positifs ou négatifs. Par exemple, si les objectifs ne sont pas atteints, cela peut être dû à une adoption insuffisante des nouveaux outils ou à un manque de formation adéquate.

Collecte de Retours : Recueillez les retours des employés à travers des enquêtes, des entretiens ou des groupes de discussion pour obtenir une vue d'ensemble des perceptions et des suggestions d'amélioration.

4. Agir (Act)

Ajustements et Améliorations : Sur la base des résultats et des retours, apportez les ajustements nécessaires aux processus et aux outils de gestion des connaissances. Cela pourrait inclure la modification des procédures, l'introduction de nouvelles fonctionnalités dans les systèmes de gestion des connaissances, ou l'amélioration des programmes de formation.

Institutionnalisation des Bonnes Pratiques : Intégrez les pratiques qui se sont révélées efficaces dans les processus standard de l'organisation. Assurez-vous qu'elles sont documentées et que tous les employés en sont informés.

Cycle de Révision : Planifiez la prochaine révision du cycle PDCA pour garantir que l'amélioration continue reste un processus actif. Par exemple, établissez un calendrier semestriel ou annuel pour réévaluer les pratiques de gestion des connaissances.

Exemple d'Application du PDCA⁷⁵

⁷⁵ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press

Cas Hypothétique : Une entreprise constate que les employés passent trop de temps à chercher des informations dans les bases de connaissances existantes.

Plan :

L'équipe décide de revoir l'organisation des bases de données, de mettre en place un système de recherche avancée et de former les employés à son utilisation.

Do : Les modifications sont apportées aux bases de données, le nouveau système de recherche est déployé, et des sessions de formation sont organisées.

Check :

Après trois mois, l'équipe analyse les données et constate une réduction de 20 % du temps passé à rechercher des informations. Cependant, certains employés signalent que la nouvelle interface est difficile à utiliser.

Act :

Des ajustements sont faits pour simplifier l'interface, et une formation complémentaire est proposée. Le cycle PDCA est ensuite relancé pour continuer à optimiser le processus.

En appliquant régulièrement ce cycle PDCA, l'organisation peut continuellement affiner ses pratiques de gestion des connaissances, augmentant ainsi l'efficacité globale et favorisant une culture de l'amélioration continue.

Section 2 : Les outils du Knowledge Management

2.1. Systèmes de gestion de contenu (CMS)

1.1 Introduction

Les systèmes de gestion de contenu (CMS) jouent un rôle fondamental dans la gestion des connaissances au sein des organisations modernes. À l'ère du numérique, où l'information circule à grande vitesse et où le contenu est créé et consommé en masse, les CMS permettent de structurer, centraliser et distribuer efficacement ces connaissances. Ils ne se contentent pas de gérer des sites web ou des intranets ; ils sont aussi au cœur des stratégies de gestion de l'information, assurant que le savoir est accessible, utilisable, et, surtout, évolutif au sein de l'entreprise.

Les CMS se sont imposés comme des outils essentiels pour les organisations souhaitant maintenir une communication fluide et structurée, qu'il s'agisse de documents internes, de blogs professionnels, de portails d'information, ou de supports de formation en ligne. En permettant aux utilisateurs de créer, gérer et modifier du contenu numérique sans nécessiter des compétences techniques avancées, ils démocratisent la gestion de l'information et renforcent l'autonomie des équipes⁷⁶.

1.2 Fonctionnalités principales

Création de contenu

L'une des principales forces des CMS réside dans leur capacité à simplifier la création de contenu. Grâce à des éditeurs WYSIWYG, les utilisateurs peuvent concevoir des pages web, rédiger des articles, et intégrer des éléments multimédias sans jamais écrire une ligne de code. Par exemple, WordPress, qui alimente environ 40 % des sites web mondiaux, permet non seulement de créer des blogs, mais aussi de gérer des sites e-commerce, des portails d'entreprise, ou encore des plateformes de formation en ligne grâce à une vaste gamme de plugins et d'extensions. Cette simplicité d'utilisation permet une production de contenu plus agile, réduisant ainsi le temps nécessaire pour publier des informations cruciales.

Gestion des utilisateurs

⁷⁶ Boiko, B. (2005). Content Management Bible. Wiley.

Les CMS offrent une gestion granulaire des rôles et des permissions, essentielle pour les organisations de grande taille. Par exemple, Joomla permet de définir des rôles spécifiques tels que rédacteur, éditeur, ou administrateur, chacun ayant accès à des fonctions précises. Cette gestion hiérarchisée des droits garantit que les bonnes personnes accèdent aux bonnes informations tout en préservant la sécurité et l'intégrité du contenu. De plus, la possibilité d'auditer les actions des utilisateurs renforce la traçabilité, un aspect crucial pour les entreprises soucieuses de la conformité réglementaire.

Contrôle de version

Dans un environnement où le contenu évolue rapidement, la gestion des versions devient cruciale. Les CMS conservent un historique des révisions, permettant de restaurer une version précédente du contenu en cas de besoin. Drupal, par exemple, offre une fonctionnalité de contrôle de version avancée qui est particulièrement utile pour les projets complexes impliquant plusieurs contributeurs. Ce suivi des modifications permet non seulement de maintenir un historique complet, mais aussi de sécuriser les données en cas de suppression accidentelle ou de mise à jour non souhaitée.

Optimisation pour le référencement (SEO) La visibilité sur les moteurs de recherche est un enjeu stratégique pour toute organisation en ligne. Les CMS intègrent généralement des outils de SEO pour améliorer cette visibilité. WordPress, avec des plugins comme Yoast SEO, permet d'optimiser le contenu pour les moteurs de recherche en ajustant les balises meta, les descriptions, les titres, et même la structure des URL. Ces fonctionnalités sont essentielles pour attirer un public plus large et améliorer le positionnement sur les moteurs de recherche, ce qui peut se traduire par une augmentation du trafic et une meilleure notoriété de la marque⁷⁷.

Exemples de CMS populaires

WordPress :

Avec sa popularité mondiale, WordPress s'est imposé non seulement comme un outil de blog, mais aussi comme une plateforme polyvalente capable de gérer des sites complexes. Sa communauté active de développeurs crée régulièrement de nouvelles extensions, rendant cette plateforme hautement flexible et adaptable à divers besoins, qu'il s'agisse de petites entreprises, de grandes multinationales ou de projets individuels.

Joomla :

Ce CMS open-source est apprécié pour sa flexibilité et sa capacité à gérer des sites web complexes grâce à son système de gestion des extensions. Il est particulièrement adapté aux entreprises ayant des besoins spécifiques en matière de personnalisation, car il permet un haut degré de contrôle sur la structure et l'apparence du site. Son interface utilisateur, bien que plus technique que celle de WordPress, offre une plus grande liberté de modification pour les

⁷⁷ Trotter, C. (2020). *Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand*. McGraw-Hill.

utilisateurs avancés.

Drupal :

Reconnue pour sa robustesse et sa sécurité, Drupal est souvent choisi pour les projets nécessitant une gestion complexe des contenus et des utilisateurs. Utilisé par des sites gouvernementaux, des grandes entreprises et des institutions académiques, Drupal offre une structure modulaire qui permet de créer des sites sur mesure avec un contrôle total sur chaque aspect du contenu et de l'interface utilisateur. Son architecture flexible et sa communauté d'experts en font un choix privilégié pour les projets exigeants en termes de performance et de sécurité⁷⁸.

Cas pratique

Prenons l'exemple d'une entreprise de commerce électronique qui utilise Magento, un CMS spécialisé pour les boutiques en ligne. Magento permet à cette entreprise de gérer efficacement son catalogue de produits, ses commandes, et ses clients grâce à une interface robuste et des fonctionnalités avancées. Par exemple, la gestion des stocks en temps réel, couplée à la possibilité de créer des offres promotionnelles personnalisées, permet à l'entreprise de répondre rapidement aux besoins du marché tout en offrant une expérience utilisateur fluide et adaptée. De plus, Magento permet l'intégration de multiples passerelles de paiement et options de livraison, simplifiant ainsi le processus d'achat pour les clients et augmentant les taux de conversion.

2. Réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

2.1 Introduction

Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) se sont imposés comme des outils essentiels dans le domaine du Knowledge Management, en facilitant la communication et la collaboration au sein des organisations. Ces plateformes offrent un espace virtuel où les employés peuvent échanger des idées, partager des connaissances, et collaborer sur des projets communs, peu importe leur localisation. Dans un contexte où le travail à distance et les équipes distribuées sont de plus en plus courants, les RSE jouent un rôle clé dans la création d'une culture d'entreprise unifiée et dans la réduction des silos d'information.

Les RSE ne sont pas de simples canaux de communication ; ils sont des catalyseurs de l'innovation et de la créativité au sein des équipes. En permettant des interactions informelles et spontanées, ces plateformes favorisent l'émergence d'idées nouvelles et la résolution rapide de problèmes. De plus, les RSE contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en leur offrant une voix et un espace pour s'exprimer, ce qui est crucial pour

⁷⁸ Gilliland, S. (2021). Comprehensive Guide to Content Management Systems: WordPress, Joomla, and Drupal in the Modern Web Landscape. TechPress.

l'engagement et la satisfaction au travail⁷⁹.

2.2 Fonctionnalités principales

Profils individuels

Chaque employé dispose d'un profil où il peut partager des informations personnelles et professionnelles, telles que ses compétences, ses centres d'intérêt, et ses projets en cours. Par exemple, Yammer permet aux employés de créer des profils détaillés qui facilitent la mise en réseau au sein de l'organisation. Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour les grandes entreprises où il peut être difficile de connaître tous les collègues. Les profils individuels permettent de découvrir des compétences cachées et de mobiliser les talents internes pour des projets spécifiques.

Messagerie instantanée

Les RSE offrent des fonctionnalités de messagerie instantanée pour des communications rapides et efficaces. Slack, par exemple, permet des conversations en temps réel entre les membres de l'équipe, avec la possibilité d'intégrer des outils tiers pour une gestion de projet plus fluide. Cette messagerie instantanée est particulièrement utile pour les équipes qui travaillent à distance ou dans des fuseaux horaires différents, car elle permet de maintenir une communication continue et d'éviter les retards dans la prise de décision.

Partage de fichiers

Les RSE simplifient le partage de documents et de fichiers, ce qui améliore la collaboration entre les équipes. Workplace by Facebook, par exemple, permet de partager des fichiers directement dans les conversations ou les groupes, rendant les documents immédiatement accessibles à tous les membres concernés. Cette fonctionnalité est essentielle pour éviter les pertes d'information et assurer que toutes les parties prenantes disposent des documents les plus récents, surtout dans des projets complexes impliquant plusieurs départements.

Groupes de discussion

Les RSE permettent de créer des groupes de discussion pour différents projets ou départements, facilitant ainsi la collaboration ciblée. Talkspirit, par exemple, offre des fonctionnalités de groupes de discussion qui permettent aux équipes de se concentrer sur des sujets spécifiques, réduisant ainsi le bruit informationnel. Ces groupes peuvent être ouverts ou privés, selon les besoins, et permettent de structurer les conversations pour une meilleure gestion des

⁷⁹ Ollier-Malaterre, A., & Rothbard, N. P. (2015). How Social Media Networks Can Help or Hurt You in Your Organization. Harvard Business Review.

informations échangées.

Exemples de RSE populaires

Yammer :

Intégré à Office 365, Yammer se distingue par ses capacités à créer des communautés de pratique au sein des organisations. Il permet aux employés de partager des connaissances, de poser des questions, et de collaborer sur des projets, le tout dans un environnement sécurisé et conforme aux politiques de l'entreprise.

Workplace by Facebook :

Ce RSE, développé par Meta (anciennement Facebook), offre une interface utilisateur familière, inspirée de Facebook, ce qui facilite son adoption par les employés⁸⁰.

SECTION 03 : Rôle du Knowledge Management dans la gestion de projet

3.1 Rôle du KM

Le Knowledge Management (KM) joue un rôle crucial dans l'amélioration de la prise de décision en offrant aux gestionnaires de projet un accès direct à des informations pertinentes et actualisées. Cette capacité à disposer d'un réservoir de connaissances fiables et bien organisées permet de renforcer la qualité des décisions prises tout au long du cycle de vie d'un projet.

Le KM facilite l'accès à des données essentielles, telles que les tendances du marché, les attentes des parties prenantes, et les performances des projets passés. Grâce à des systèmes de gestion des connaissances, les gestionnaires peuvent obtenir des informations actualisées, ce qui est crucial pour élaborer des stratégies efficaces et prendre des décisions éclairées. Par exemple, une analyse de marché récente peut influencer la décision de réorienter une stratégie de produit pour mieux répondre aux besoins actuels des clients.

Un des aspects les plus précieux du KM est la documentation des leçons apprises des projets précédents. En recueillant et en conservant des informations sur ce qui a fonctionné ou échoué dans des projets antérieurs, le KM permet aux gestionnaires d'éviter les erreurs répétitives et de réutiliser les meilleures pratiques. Les leçons apprises fournissent des insights précieux sur les défis rencontrés, les solutions mises en œuvre, et les résultats obtenus. Par exemple, si une erreur de planification a conduit à des retards dans un projet précédent, cette leçon peut guider la planification de projets futurs pour éviter des erreurs similaires, améliorant ainsi les chances de respecter les délais et le budget.

Le KM contribue à l'optimisation des processus décisionnels en fournissant des analyses

⁸⁰ Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T. P. (2011). Social Networking Technologies for Business Applications. *Decision Support Systems*, 51(3), 679-689.

approfondies et des recommandations basées sur des données historiques. Les gestionnaires peuvent utiliser des outils d'analyse et des rapports détaillés pour identifier des tendances, des modèles, et des opportunités qui informeraient les décisions stratégiques. Par exemple, en examinant les performances passées de divers fournisseurs, les gestionnaires peuvent choisir le partenaire le plus fiable pour les besoins du projet, réduisant ainsi les risques et les coûts associés.

Enfin, le KM soutient la prise de décision collaborative en permettant aux équipes de partager leurs connaissances et leurs perspectives. Les outils de collaboration, tels que les forums internes et les plateformes de gestion de projets, favorisent un échange d'informations continu et structuré. Cette collaboration enrichit le processus décisionnel en intégrant divers points de vue et en combinant des expertises variées. Par exemple, des réunions de révision de projet peuvent permettre aux membres de l'équipe de discuter des défis et des solutions potentielles, ce qui peut conduire à des décisions plus équilibrées et fondées sur une compréhension collective des enjeux⁸¹.

3.2 Aspects clés du KM

Amélioration de la prise de décision

Le KM permet aux gestionnaires de projet d'accéder à des informations pertinentes et à jour, ce qui les aide à prendre des décisions éclairées. En centralisant et en organisant les connaissances, le KM assure que les décideurs disposent des meilleures informations disponibles pour évaluer les options et élaborer des stratégies efficaces.

Une des contributions majeures du KM est la gestion des leçons apprises. En consultant les données sur les expériences passées, les gestionnaires peuvent identifier les erreurs commises dans les projets précédents et éviter de les répéter. Par exemple, si un projet antérieur a souffert de retards en raison de problèmes de communication, les leçons apprises de ce projet peuvent guider l'amélioration des processus de communication dans les projets futurs. Cela permet non seulement de minimiser les risques de recommencer les mêmes erreurs, mais aussi d'optimiser les processus en s'appuyant sur des pratiques éprouvées.

Le KM permet une meilleure optimisation des processus décisionnels en fournissant des informations sur les tendances et les performances historiques. Les gestionnaires peuvent analyser des rapports détaillés et des études de cas pour prendre des décisions basées sur des données concrètes plutôt que sur des suppositions. Par exemple, en examinant les performances passées des fournisseurs, les gestionnaires peuvent choisir le partenaire le plus fiable et éviter des problèmes de qualité ou de livraison.

Par exemple, en ayant accès aux leçons apprises des projets précédents, les gestionnaires peuvent éviter de répéter les mêmes erreurs et optimiser les processus⁸².

⁸¹ Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Review Press

⁸² Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies*

Réduction des risques

En capitalisant sur les connaissances accumulées, les équipes de projet peuvent identifier et mitiger les risques potentiels plus efficacement. L'un des principaux avantages du KM en matière de gestion des risques est la création et l'utilisation de bases de données de risques. Ces bases de données contiennent des informations détaillées sur les risques rencontrés dans des projets antérieurs, ainsi que sur les mesures de contingence mises en place. En ayant accès à ces données historiques, les équipes de projet peuvent anticiper les risques similaires dans les projets en cours et planifier des réponses appropriées. Par exemple, si une base de données de risques révèle que des retards ont fréquemment été causés par des problèmes de fournisseur, l'équipe peut élaborer des stratégies de gestion des fournisseurs pour réduire la probabilité de problèmes similaires.

Le KM permet une analyse proactive des risques en offrant des outils et des méthodes pour évaluer les menaces potentielles avant qu'elles ne se matérialisent. En examinant les tendances et les modèles identifiés dans les projets précédents, les équipes peuvent détecter des signaux précurseurs de risques et ajuster leurs plans de manière proactive. Par exemple, une analyse des retards passés pourrait révéler une tendance vers des problèmes de synchronisation des ressources, permettant ainsi aux gestionnaires de projets de mettre en place des mécanismes de coordination plus rigoureux.

La capitalisation sur les leçons apprises est également un aspect crucial du KM pour la réduction des risques. En documentant les expériences et les solutions apportées lors de la gestion de risques dans des projets précédents, les équipes peuvent utiliser ces connaissances pour élaborer des plans de gestion des risques plus robustes. Cela comprend la mise en place de processus de suivi et de contrôle basés sur des pratiques éprouvées qui ont réussi dans le passé⁸³.

Par exemple, une base de données de risques connue peut aider à anticiper et à planifier des mesures de contingence.

Augmentation de l'efficacité

Le KM permet de réduire la redondance des efforts en facilitant l'accès aux informations nécessaires. L'un des principaux moyens par lesquels le KM améliore l'efficacité est la réduction de la redondance des efforts. En fournissant un accès facile et centralisé aux informations essentielles, telles que les documents de référence, les modèles, et les procédures standardisées, le KM élimine le besoin de recréer ou de rechercher des informations déjà

Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

⁸³ Hillson, D., & Simon, P. (2021). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). Management Concepts.

disponibles. Par exemple, une base de données centralisée peut stocker des modèles de documents, des guides de procédures, et des meilleures pratiques, permettant aux membres de l'équipe de trouver rapidement ce dont ils ont besoin sans devoir recréer ces éléments. Cela réduit les duplications de travail et les erreurs associées, tout en accélérant les processus.

Le KM facilite également l'intégration et la diffusion des connaissances au sein de l'équipe. Les outils de gestion des connaissances, tels que les wikis, les plateformes de partage de documents et les systèmes de gestion de projet, permettent aux membres de l'équipe de collaborer efficacement et d'accéder aux informations pertinentes en temps réel. Par exemple, une plateforme de gestion de projet peut offrir une vue d'ensemble des tâches, des documents associés, et des historiques de modifications, ce qui permet aux membres de l'équipe de suivre l'avancement du projet et de coordonner leurs efforts de manière plus harmonieuse.

Par exemple, une base de données centralisée où les membres de l'équipe peuvent trouver des documents de référence, des modèles et des procédures standardisées peut considérablement accélérer le travail⁸⁴.

Renforcement de la collaboration

En encourageant le partage des connaissances, le KM favorise une culture de collaboration et de confiance au sein de l'équipe.

Le KM favorise une culture de partage des connaissances, essentielle pour la collaboration. En centralisant les informations et en les rendant accessibles à tous les membres de l'équipe, le KM encourage un environnement où les connaissances sont partagées ouvertement. Par exemple, des plateformes collaboratives comme Microsoft Teams ou Slack permettent aux membres de l'équipe de discuter des idées, de poser des questions et de proposer des solutions en temps réel. Ces outils offrent des espaces dédiés pour les discussions, les mises à jour de statut, et le partage de documents, facilitant ainsi une communication fluide et instantanée entre les membres de l'équipe.

Le KM favorise

Une culture de partage des connaissances, essentielle pour la collaboration. En centralisant les informations et en les rendant accessibles à tous les membres de l'équipe, le KM encourage un environnement où les connaissances sont partagées ouvertement. Par exemple, des plateformes collaboratives comme Microsoft Teams ou Slack permettent aux membres de l'équipe de discuter des idées, de poser des questions et de proposer des solutions en temps réel. Ces outils offrent des espaces dédiés pour les discussions, les mises à jour de statut, et le partage de documents, facilitant ainsi une communication fluide et instantanée entre les membres de

⁸⁴ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, 77(2), 106-116.

l'équipe.

La transparence des informations est également un aspect clé du KM qui renforce la collaboration. Lorsque les informations sont centralisées et accessibles à tous les membres de l'équipe, cela réduit les silos d'information et assure que chacun a accès aux mêmes données et aux mêmes connaissances. Par exemple, une plateforme de gestion de projet centralisée peut inclure des rapports de progression, des notes de réunion, et des décisions clés, permettant à tous les membres de l'équipe de suivre l'évolution du projet et de contribuer de manière informée.

Les outils collaboratifs jouent un rôle important dans la facilitation des interactions et des échanges d'idées. Les outils comme les wikis, les forums de discussion, et les tableaux de bord partagés permettent aux membres de l'équipe de co-crédier des documents, de partager des meilleures pratiques, et de résoudre des problèmes ensemble. En offrant des moyens structurés pour documenter et partager les connaissances, ces outils aident à capitaliser sur l'expertise collective de l'équipe.

Le renforcement de la confiance et de la coopération est un autre bénéfice important du KM. En encourageant une culture où les membres de l'équipe sont valorisés pour leur contribution et où le partage des connaissances est encouragé, le KM aide à construire un environnement de travail plus collaboratif. Par exemple, en mettant en place des sessions régulières de partage des connaissances ou des ateliers de co-crédiation, les équipes peuvent développer un sentiment d'appartenance et de confiance mutuelle, ce qui améliore la dynamique de groupe et la coopération⁸⁵.

Par exemple, des plateformes collaboratives comme Microsoft Teams ou Slack permettent aux membres de l'équipe de partager des idées et des solutions en temps réel.

3.3 Intégration du Knowledge Management dans le cycle de vie d'un projet

L'intégration du KM dans le cycle de vie d'un projet se fait à travers plusieurs étapes clés :

Initiation

Lors de cette phase, il est crucial d'identifier les besoins en connaissances et les sources d'information pertinentes. Afin de garantir que les informations nécessaires sont disponibles et

⁸⁵ Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information Technology in Knowledge Management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(4), 403-423.

accessibles dès le début du projet.

Identifier les besoins en connaissances est la première étape essentielle de cette phase. Cela implique de comprendre les informations et les compétences nécessaires pour répondre aux objectifs du projet et aux attentes des parties prenantes.

Une analyse des parties prenantes est souvent utilisée pour cerner ces besoins. Cette analyse permet de déterminer quelles informations sont cruciales pour chaque groupe d'acteurs impliqué, qu'il s'agisse des clients, des sponsors, des membres de l'équipe, ou des partenaires externes. Par exemple, pour un projet de développement de logiciel, il peut être nécessaire de recueillir des spécifications techniques détaillées des utilisateurs finaux, des exigences de conformité réglementaire, et des informations sur les meilleures pratiques en matière de développement.

Évaluer les sources d'information pertinentes est également une composante clé de la phase d'initiation. Cela implique d'identifier où et comment les informations nécessaires peuvent être obtenues. Les sources d'information peuvent inclure des bases de données internes, des documents de projet précédents, des expertises des membres de l'équipe, et des ressources externes telles que des études de marché ou des publications professionnelles. Par exemple, si le projet nécessite une compréhension approfondie des tendances du marché, il peut être utile de consulter des rapports d'analystes ou des études sectorielles disponibles dans des bases de données spécialisées.

Une fois les besoins en connaissances et les sources d'information identifiés, il est important de planifier la collecte et la gestion des informations. Cela peut inclure la mise en place de mécanismes pour recueillir et stocker les informations nécessaires, ainsi que la création de systèmes pour faciliter l'accès et le partage de ces informations au sein de l'équipe. Par exemple, établir une base de données centralisée où toutes les informations pertinentes peuvent être stockées et facilement consultées par les membres de l'équipe peut améliorer l'efficacité et la cohérence du projet.

Par exemple, une analyse des parties prenantes peut révéler quelles informations sont nécessaires pour répondre aux attentes des différents acteurs du projet⁸⁶.

Planification

Cette étape implique :

Le développement d'un plan de gestion des connaissances, incluant la collecte, le stockage et la diffusion des informations. Une planification efficace assure que les connaissances

⁸⁶ Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.

pertinentes sont capturées, organisées, et mises à disposition de manière optimale pour soutenir les objectifs du projet.

Au cours de cette phase, il est primordial de développer un plan de gestion des connaissances qui précise les stratégies et les méthodes à suivre. Ce plan devrait décrire en détail les processus pour la collecte des informations, le stockage sécurisé des données, et la diffusion des connaissances. Par exemple, le plan pourrait spécifier que les leçons apprises seront recueillies lors de séances de rétroaction après chaque phase importante du projet. Ces leçons seront ensuite intégrées dans une base de données centralisée, accessible à tous les membres de l'équipe.

La collecte des informations est un aspect fondamental de la planification. Il est nécessaire de déterminer les sources d'information pertinentes et les méthodes pour les recueillir de manière systématique. Le plan pourrait inclure la mise en place de mécanismes pour capturer les meilleures pratiques et les erreurs rencontrées lors de projets précédents, ainsi que pour recueillir les retours des parties prenantes. Par exemple, des outils de collaboration en ligne peuvent être utilisés pour permettre aux membres de l'équipe de partager leurs idées et de documenter les défis rencontrés en temps réel.

Le stockage des données est également une partie cruciale du plan de KM. Il est important de définir comment les informations seront organisées et conservées pour garantir qu'elles sont facilement accessibles lorsque nécessaire. Le plan pourrait prévoir l'utilisation d'une base de données centralisée ou d'un système de gestion documentaire où les documents, modèles, et guides seront stockés. La sécurité des données doit aussi être une priorité, avec des mesures en place pour protéger les informations sensibles contre les accès non autorisés.

En ce qui concerne la diffusion des connaissances, le plan de KM doit inclure des stratégies pour s'assurer que les informations sont efficacement partagées au sein de l'équipe et au-delà. Cela pourrait inclure l'utilisation de plateformes collaboratives pour partager des mises à jour et des ressources, ainsi que l'organisation de réunions régulières pour discuter des nouvelles connaissances et des changements de procédure. Par exemple, des bulletins d'information internes ou des séances de formation peuvent être utilisés pour tenir l'équipe informée des nouvelles pratiques et des mises à jour importantes.

L'intégration des leçons apprises dans le processus de gestion des connaissances est un élément clé de la planification. Le plan doit prévoir des mécanismes pour documenter et analyser les leçons tirées des expériences passées et pour appliquer ces connaissances aux projets futurs. Cela peut inclure des procédures pour organiser des revues post-projet et pour mettre à jour les processus en fonction des enseignements tirés⁸⁷.

⁸⁷ O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal*

Par exemple, un plan de KM peut définir les processus pour capturer les leçons apprises et les intégrer dans une base de données accessible à tous les membres de l'équipe.

Exécution

Lors de la phase d'exécution d'un projet, les processus de Knowledge Management (KM) sont activement mis en œuvre pour garantir une gestion efficace des connaissances tout au long du déroulement du projet. Cette phase est cruciale pour appliquer les stratégies de KM prévues, facilitant ainsi la collecte, le partage, et l'utilisation des connaissances de manière dynamique et continue.

Tout d'abord, il est essentiel d'organiser des réunions régulières de partage de connaissances. Ces réunions permettent aux membres de l'équipe de discuter des informations pertinentes, des défis rencontrés, et des solutions apportées. Par exemple, des réunions hebdomadaires peuvent être programmées pour récapituler les progrès du projet, partager les leçons apprises, et ajuster les stratégies en fonction des nouvelles informations. Ces sessions offrent également une opportunité pour recueillir des retours d'expérience et des idées d'amélioration, favorisant ainsi une culture de collaboration et d'apprentissage continu.

L'utilisation de bases de données collaboratives est également un élément clé pendant l'exécution. Les outils de KM, tels que les plateformes de gestion de projet et les bases de données centralisées, permettent aux membres de l'équipe d'accéder aux informations nécessaires en temps réel et de contribuer à la mise à jour des documents. Par exemple, une base de données de projet peut être utilisée pour stocker les documents de référence, les rapports de progrès, et les notes de réunion. Les membres de l'équipe peuvent consulter ces ressources pour obtenir des informations à jour, ajouter des commentaires, et partager des documents pertinents, ce qui facilite la coordination et la communication au sein de l'équipe.

La documentation continue des progrès et des défis rencontrés est une autre composante essentielle du KM durant l'exécution. Il est important de maintenir des enregistrements détaillés des activités, des décisions prises, et des problèmes survenus tout au long du projet. Cette documentation permet de suivre l'évolution du projet, d'identifier les tendances et les problèmes récurrents, et de tirer des leçons pour les futures phases du projet. Par exemple, les équipes peuvent utiliser des outils de suivi des tâches pour documenter les étapes réalisées, les écarts par rapport aux plans initiaux, et les solutions mises en place pour surmonter les obstacles.

Il est crucial d'encourager le retour d'expérience et la réflexion continue. Les membres de l'équipe doivent être incités à partager leurs expériences et à réfléchir sur les processus en cours. Cela peut inclure des sessions de débriefing après chaque phase du projet ou des enquêtes

Knowledge and Best Practice. Free Press.

régulières pour recueillir les avis et les suggestions des membres de l'équipe. Ces pratiques permettent d'ajuster les stratégies en temps réel et de garantir que les connaissances acquises sont intégrées dans le projet de manière efficace. Surveillance et contrôle : Cette phase consiste à évaluer en continu l'efficacité des pratiques de KM et à ajuster les stratégies en conséquence. Par exemple, des indicateurs de performance peuvent être utilisés pour mesurer l'utilisation et l'impact des outils de KM⁸⁸.

Clôture

La phase de clôture est une étape cruciale du Knowledge Management (KM) dans la gestion de projet, marquant la fin du projet et fournissant l'occasion de capitaliser sur les connaissances acquises tout au long du cycle de vie du projet. Cette phase est dédiée à la documentation des leçons apprises, à la consolidation des meilleures pratiques, et à la formulation de recommandations pour les projets futurs.

À la fin du projet, il est impératif de documenter les leçons apprises. Cette documentation comprend les succès et les échecs rencontrés, les solutions efficaces mises en œuvre, et les problèmes qui ont nécessité des ajustements. Cette information est généralement compilée dans un rapport de clôture de projet, qui doit inclure une section détaillée sur les connaissances acquises. Par exemple, le rapport peut inclure des analyses sur les stratégies qui ont fonctionné, les erreurs évitées, et les ajustements nécessaires pour améliorer les processus. Ce rapport constitue une ressource précieuse pour les équipes futures, leur fournissant des insights pour éviter de répéter les mêmes erreurs et pour reproduire les succès observés.

La consolidation des meilleures pratiques est également une partie essentielle de cette phase. Les meilleures pratiques identifiées au cours du projet doivent être documentées et intégrées dans les processus organisationnels. Par exemple, si une nouvelle méthode de gestion de projet s'est révélée particulièrement efficace, elle devrait être décrite en détail et intégrée dans les procédures standardisées de l'organisation. Cette documentation permet de formaliser les approches réussies et de garantir qu'elles sont accessibles pour les projets futurs.

Il est important de formuler des recommandations pour les projets similaires à venir. Ces recommandations doivent être basées sur les leçons apprises et les meilleures pratiques identifiées. Par exemple, le rapport de clôture peut inclure des suggestions sur les ajustements nécessaires pour améliorer la planification, les techniques de gestion des risques, ou les méthodes de communication. Ces recommandations servent de guide pour les équipes de projet futures, leur offrant des orientations pour optimiser leurs processus et améliorer leurs performances.

La phase de clôture offre également l'occasion de réviser et d'évaluer les processus de KM utilisés durant le projet. Il est utile de réfléchir sur ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait

⁸⁸ Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26(3), 213-242.

être amélioré dans la gestion des connaissances. Cette évaluation peut conduire à des ajustements dans les pratiques de KM de l'organisation, afin de mieux répondre aux besoins des projets futurs⁸⁹.

3.4. Exemples d'application du KM dans des projets spécifiques

Voici quelques exemples concrets de l'application du KM dans différents types de projets :

Projets de construction

Dans les projets de construction, le Knowledge Management (KM) joue un rôle crucial en optimisant la gestion de la sécurité, des ressources, et des techniques de construction. En centralisant et partageant les meilleures pratiques, le KM contribue à améliorer la sécurité sur les chantiers, en réduisant les accidents grâce à des protocoles de sécurité bien documentés. Il aide également à gérer efficacement les ressources en fournissant des informations sur les matériaux, les fournisseurs, et les sous-traitants via des bases de données centralisées. De plus, le KM facilite la documentation et la diffusion des techniques de construction efficaces, permettant aux entreprises d'adopter des pratiques innovantes et d'améliorer leur efficacité. En résumé, le KM permet aux entreprises de construction de mieux gérer la sécurité, les ressources, et les méthodes de construction, optimisant ainsi l'ensemble des projets⁹⁰.

Par exemple, une entreprise de construction peut utiliser une base de données de connaissances pour documenter les techniques de construction efficaces et les protocoles de sécurité, ce qui permet de réduire les accidents et d'améliorer l'efficacité.

Projets informatiques

Dans les projets informatiques, le Knowledge Management (KM) est crucial pour optimiser le partage de code, les solutions techniques, et la documentation. En centralisant les extraits de code, les bibliothèques, et les solutions aux problèmes techniques dans une base de données, le KM facilite la réutilisation des ressources et améliore la cohérence du développement. Il favorise également le partage des solutions techniques et des meilleures pratiques entre les équipes, ce qui permet de résoudre les défis techniques plus efficacement. La documentation continue des processus et des configurations assure une référence précieuse pour les membres de l'équipe et soutient la formation et la maintenance. Enfin, le KM encourage la collaboration et l'innovation en créant un environnement propice au partage des idées et des découvertes. En somme, le KM contribue à améliorer l'efficacité, la qualité, et l'innovation dans les projets informatiques⁹¹.

⁸⁹ Williams, T. (2003). The Role of Knowledge Management in the Project Management Lifecycle. *Project Management Journal*, 34(4), 43-54.

⁹⁰ Gillespie, M., & Williams, A. (2017). Knowledge Management in the Construction Industry: A Review of Current Practices. *Construction Management and Economics*, 35(3), 123-137.

⁹¹ Boer, H., & Vries, M. de. (2007). Managing Knowledge in IT Projects: A Review and Future

Par exemple, une entreprise de développement logiciel peut utiliser un système de gestion des connaissances pour stocker et partager des bibliothèques de code réutilisables, des solutions de dépannage et des guides de meilleures pratiques.

Projets de recherche et développement

Dans les projets de recherche et développement (R&D), le Knowledge Management (KM) est essentiel pour stimuler l'innovation et améliorer la collaboration entre chercheurs. Il favorise l'échange d'idées en créant des communautés de pratique où les chercheurs peuvent partager leurs découvertes et discuter des défis. Le KM soutient également la collaboration en centralisant les informations et les résultats de recherche, permettant une utilisation efficace des connaissances antérieures. La documentation complète des découvertes et des processus de recherche assure une référence précieuse pour les projets futurs. En résumé, le KM enrichit la base de connaissances, stimule l'innovation, et optimise les processus de recherche dans les projets de R&D⁹².

Par exemple, une entreprise pharmaceutique peut créer des communautés de pratique où les chercheurs peuvent partager leurs découvertes, discuter des défis et collaborer sur des projets innovants.

3.4. Facteurs de réussite et défis du Knowledge Management dans la gestion de projet

Pour réussir l'implémentation du KM dans la gestion de projet, plusieurs facteurs doivent être pris en compte :

Facteurs de réussite

Engagement de la direction

L'engagement de la direction est crucial pour le succès des initiatives de Knowledge Management (KM). Un soutien visible et actif des dirigeants aide à promouvoir une culture de partage des connaissances, en fournissant les ressources nécessaires et en intégrant le KM dans la stratégie de l'entreprise. Les dirigeants jouent un rôle clé en montrant l'exemple, en surmontant les obstacles organisationnels, et en mesurant et communiquant les résultats des initiatives de KM. Leur engagement favorise l'adoption des pratiques de KM par les employés et assure que les efforts de KM contribuent efficacement aux objectifs stratégiques de l'organisation.

Par exemple, les dirigeants peuvent encourager le KM en intégrant des objectifs de partage des connaissances dans les évaluations de performance.

Technologie appropriée

L'utilisation de technologies appropriées est essentielle pour le succès des initiatives de

Directions. Information & Management, 44(1), 1-11.

⁹² Idem.

Knowledge Management (KM). Ces outils facilitent la capture, le stockage, et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation. Les systèmes de gestion documentaire, les bases de données, et les plateformes de collaboration en ligne aident à centraliser et organiser les informations. Il est crucial que ces technologies soient adaptées aux besoins de l'organisation, évolutives, et bien adoptées par les employés. En assurant une bonne sélection et utilisation des outils technologiques, les organisations optimisent la gestion des connaissances et améliorent la collaboration.

Par exemple, des plateformes comme SharePoint ou Confluence peuvent être utilisées pour créer des bases de données de connaissances accessibles à tous les membres de l'équipe.

Formation et sensibilisation

Il est important d'éduquer les employés sur l'importance du KM et les méthodes pour l'intégrer dans leur travail quotidien. Par exemple, des sessions de formation régulières peuvent être organisées pour enseigner aux employés comment utiliser les outils de KM et les encourager à partager leurs connaissances⁹³.

Défis

Résistance au changement

La résistance au changement est un obstacle courant dans les initiatives de Knowledge Management (KM). Les employés peuvent être réticents à partager leurs connaissances ou à adopter de nouvelles pratiques en raison de la peur de perdre leur avantage concurrentiel, du manque de temps ou d'incitations, de la crainte de l'inconnu, ou du besoin de plus de communication. Pour surmonter cette résistance, il est important de valoriser les contributions, démontrer les bénéfices du KM, offrir une formation adéquate, impliquer les employés dans le processus de changement, et communiquer ouvertement sur les objectifs et avantages du KM.

Par exemple, certains employés peuvent craindre que le partage de leurs connaissances ne diminue leur valeur au sein de l'organisation.

Gestion de la qualité des données

La gestion de la qualité des données est essentielle pour le succès du Knowledge Management (KM). Il est crucial d'assurer que les informations partagées sont précises, pertinentes, et à jour. Pour ce faire, il faut établir des normes rigoureuses pour la collecte des données, définir des critères de pertinence, mettre en place des mécanismes de mise à jour régulière, et suivre des procédures de qualité des données. L'utilisation d'outils technologiques pour surveiller et améliorer la qualité des informations joue également un rôle important. Ces pratiques garantissent que les connaissances partagées sont fiables et utiles pour une prise de décision efficace.

⁹³ "Knowledge Management Systems: A Theoretical Framework and Research Agenda" par J. A. Bardhan et D. M. Gable (2007). *Information & Management*, 44(6), 620-635.

Par exemple, des processus de validation et de mise à jour régulière des données peuvent être mis en place pour garantir la qualité des informations.

Soutien continu

La mise en œuvre du KM nécessite un soutien constant pour maintenir et améliorer les pratiques de KM. Il comprend le maintien des pratiques établies, l'amélioration continue des processus, la formation régulière des employés, le support technique efficace, et la reconnaissance des contributions. L'engagement soutenu des dirigeants et la communication constante des pratiques et outils de KM aident à intégrer ces pratiques dans les opérations quotidiennes et à assurer leur efficacité à long

Par exemple, des équipes dédiées au KM peuvent être créées pour superviser les initiatives de KM et fournir un soutien continu aux employés⁹⁴.

Conclusion

Ce chapitre a permis de faire un tour d'horizon complet du knowledge management, en abordant ses fondements, ses outils et son application pratique dans le cadre de projets. Dans la première section, nous avons introduit le concept de knowledge management, en soulignant son importance pour les organisations modernes. Nous avons vu comment la gestion des connaissances permet de valoriser le capital intellectuel et de favoriser l'innovation et la compétitivité.

La deuxième section a été consacrée aux outils de knowledge management. Nous avons exploré une variété d'outils technologiques et méthodologiques, tels que les bases de données de connaissances, les systèmes de gestion de contenu, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise. Ces outils jouent un rôle crucial dans la capture, le partage et l'exploitation des connaissances, facilitant ainsi la collaboration et l'apprentissage organisationnel.

Enfin, la troisième section a mis en lumière l'application du knowledge management au service des projets. Nous avons examiné comment une gestion efficace des connaissances peut améliorer la planification, l'exécution et le suivi des projets. En intégrant le knowledge management dans la gestion de projet, les organisations peuvent capitaliser sur les leçons apprises, optimiser les processus et augmenter les chances de succès des projets.

En conclusion, le knowledge management se révèle être un levier stratégique pour les organisations souhaitant maximiser leur performance et leur capacité d'innovation. En adoptant des pratiques et des outils de gestion des connaissances, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi créer un environnement propice à l'apprentissage continu et à l'amélioration constante.

⁹⁴ "Knowledge Management in Theory and Practice" par Kimble, C., & Hildreth, P. (2005). The MIT Press.

CHAPITRE III

La gestion des connaissances : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou

Chapitre III : La gestion des connaissances : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi-Ouzou

INTRODUCTION

Vu l'importance prise par la connaissance et l'arrivée de la nouvelle économie, beaucoup d'organisations ont décidé de mener un projet de gestion des connaissances (KM) pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et construire un avantage concurrentiel. Le contexte économique dans lequel évoluent les organisations algériennes connaît une évolution importante. Dans ce cadre, la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou fait face à de nouveaux défis. Face à cela, la complexité oblige certains acteurs, dont la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou, à repenser et à mettre en place une démarche de gestion des connaissances pour mieux gérer leur patrimoine de connaissances et minimiser le degré de perte de connaissance due aux départs en retraite.

En Algérie, les secteurs des industries de réseaux connaissent un changement dans les organisations, suite à la réorganisation des secteurs agricoles. La Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou, créée en 1985, a pour mission de promouvoir le développement agricole durable. Les services publics de ce secteur connaissent une grande diversification, que ce soit dans leur nombre ou dans leur qualité.

La Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou a été marquée par la redynamisation de ses politiques orientées vers la fidélisation des agriculteurs à travers des projets et des programmes à court et moyen terme, dont l'impact est aujourd'hui perceptible, notamment en matière de partage de connaissances et du savoir. Tout ceci dans une perspective que nous développons à travers une étude au sein de la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou sur la gestion des connaissances.

Ainsi, la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou est désormais l'un des acteurs principaux de la mise en œuvre d'une stratégie de développement agricole en Algérie, affirmant sa pleine contribution à l'amélioration de la productivité et de la qualité des cultures, en renforçant la connectivité entre les agriculteurs et les services publics.

Pour pouvoir répondre à notre problématique de recherche posée, et afin d'atteindre la finalité de ce travail, il est nécessaire d'étudier un cas concret d'une organisation.

Dans ce chapitre, nous allons essayer de voir la place de la démarche de gestion des connaissances au sein de la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou. Notre étude est organisée en trois sections : la première section sera consacrée à une présentation générale de la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou.

La deuxième section portera sur la méthodologie poursuivie pour la réalisation de notre enquête, puis l'analyse, et la troisième pour l'interprétation du questionnaire que nous avons adressé à la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou, afin d'apporter des réponses à la question de départ :

- Quelle est la place de la gestion des connaissances au sein de la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou ?

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1.Présentation générale de la DSA

La Direction des Services Agricoles « DSA » est un organisme public à caractère administratif doté d'une personnalité morale, dépendant du « ministère de l'agriculture du développement rural et de la pêche ». Créé selon ces décrets :

Vu le décret présidentiel n° 10-149 du 14 Joumada Ethania 1431 correspondant au 28 mai 2010 portant nomination des membres du gouvernement

Vu le décret exécutif n°90-12 du 1 er janvier 1990 modifié et complété, fixant les attributions du ministère de l'agriculture.

Et elle s'organise selon le décret exécutif n°90-195 du 23 juin fixant les règles d'organisation et de fonctionnement des directions des services agricoles de wilaya, notamment ses articles 4 et 5.

La DSA de Tizi-Ouzou est située en face du lycée Abane Remdhan

1..1. Présentation des services de la DSA

La DSA est composée d'un service des statistiques agricoles et des enquêtes économiques, d'un service des inspections vétérinaires et phytosanitaire, d'un service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements, d'un service de l'organisation de la promotion et de l'appui technique, d'un service de l'administration des moyens.

1.1.1. Le service des statistiques agricoles et des enquêtes économiques

Ce service est chargé de réaliser des programmes des enquêtes statistiques agricoles, il comprend deux bureaux :

- Le bureau des statistiques agricoles.
- Le bureau des enquêtes économiques.

1.1.2. Le service des inspections vétérinaire et phytosanitaire

Ce service est chargé d'animer, de mettre en œuvre et de veiller à l'application des dispositions législatives et réglementaires en matière de préservation et d'amélioration de la santé animale, de santé publique vétérinaire et de protection phytosanitaire. Il comprend deux bureaux :

- Le bureau de l'inspection vétérinaire.
- Le bureau de l'inspection phytosanitaire.

1.1.3. Le service de l'aménagement rural et de la promotion des investissements

Ce service est chargé de préserver le patrimoine foncier et de coordonner les actions visant l'implantation des infrastructures et des équipements entrant dans le cadre du développement agricole. Il comprend trois bureaux :

- Le bureau de la mise en valeur et de l'organisation foncière
- Le bureau de la promotion des investissements et du suivi des projets
- Le bureau de l'hydraulique agricole et des équipements ruraux

1.1.4. Le service de l'organisation de la production et l'appui technique

Ce service est chargé de promouvoir les actions de développement et d'intensification des productions agricoles et de modernisation des conduites culturales et des élevages et d'assurer le suivi de leur exécution. Il comprend trois bureaux :

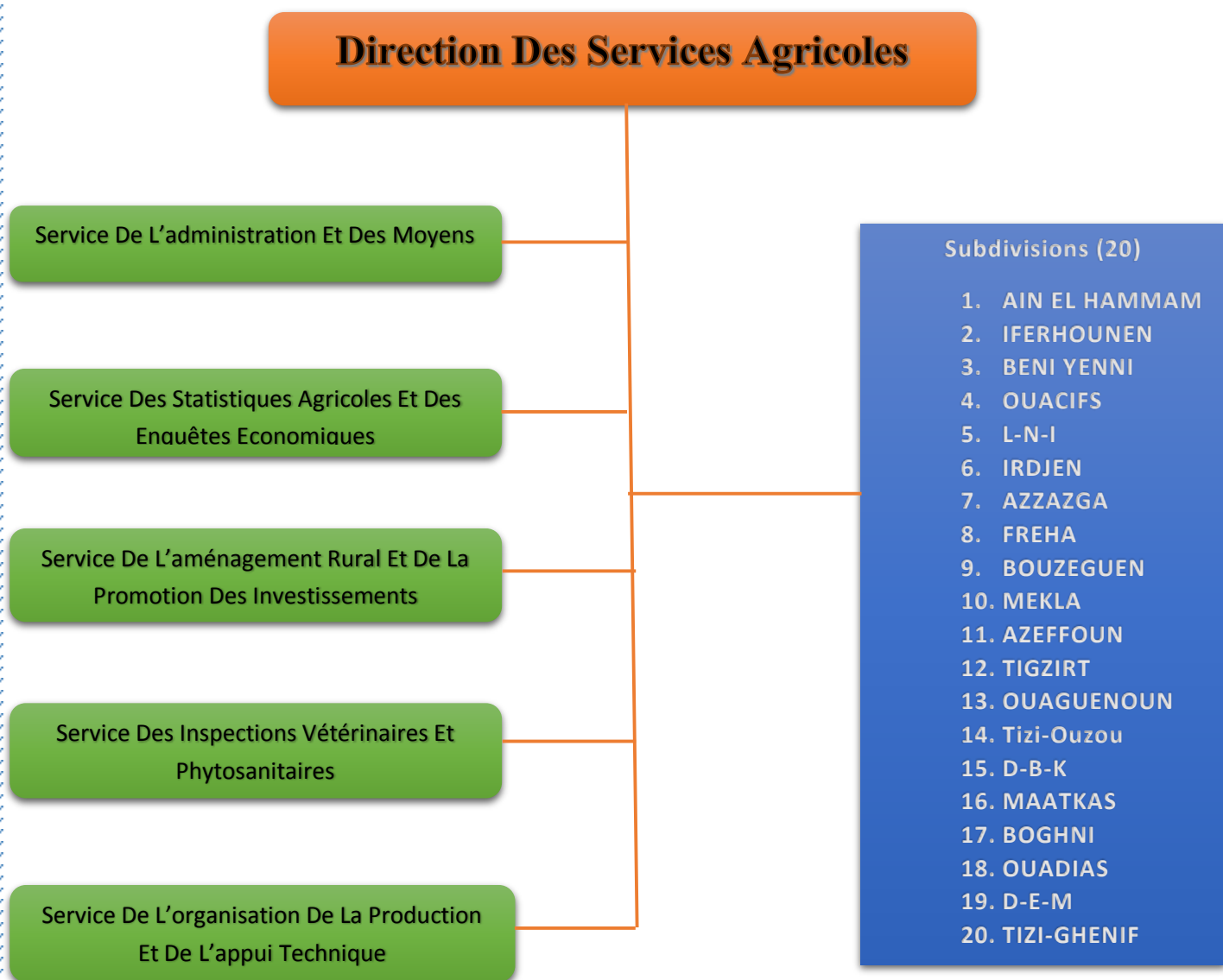
- Le bureau de la production agricole et des institutions rurales
- Le bureau de la formation, du perfectionnement, de l'emploi agricole et de la vulgarisation
- Le bureau de la réglementation et de la normalisation

1.1.5. Le service de l'administrations des moyens

Ce service est chargé d'assurer la gestion des personnels administratifs et techniques et de l'exécution de budget de la direction des services agricoles et des subdivisions agricoles en dépendant. Il comprend deux bureaux :

- Le bureau de la gestion des personnels et de la formation
- Le bureau de la gestion des budgets et des moyens généraux

Figure N°01 : L'organigramme de la DSA



Source : document interne à la DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou.

2. L'effectif de la DSA

Le tableau N°01 ci-dessous représente l'effectif de la DSA de la wilaya de Tizi-Ouzou au cours des deux dernières années

| Années Catégorie socioprofessionnel | 2023 | 2024 |
|---|------|------|
| Cadres | 229 | 225 |
| Maitrises | 46 | 48 |
| Exécutions | 50 | 50 |
| Totales | 325 | 323 |

Source : réalisé par nos soins

3. Les missions de la DSA

La direction ⁹⁵des services agricoles est chargée de :

- Veiller à l'application de la réglementation dans tous les domaines de l'activité agricole.
- Assurer l'inspection et le contrôle des activités vétérinaires et phytosanitaires.
- Organiser et de contrôler le déroulement des campagnes de lutte d'intérêt national.
- Assister techniquement les institutions locales du secteur agricole.
- Mettre en œuvre les instruments de mesures induits par la politique de préservation des terres agricoles et agro-sylvo-pastorales.
- Mettre en place, développer et mettre à jour les instruments statistiques agricoles et - d'élaborer les différents fichiers aux fins de suivi et d'évaluation périodique de l'état du secteur.
- Proposer toutes mesures ou actions nécessaires à l'élaboration des instruments de régulation et de veiller à la mise en œuvre des mesures arrêtées.

⁹⁵ <http://wilaya-tiziouzou.DZ/minfloc/agriculture> consulté le 11/12/2018.

- Animer les activités des institutions agricoles rurales intervenant au niveau local et de les assister techniquement.
- Identifier les objectifs de développement agricole de la wilaya et les moyens à mobiliser pour leur réalisation.
- Impulser la promotion de l'investissement agricole.
- Proposer les mesures et actions de perfectionnement et vulgarisation, et de mettre en œuvre les mesures arrêtées.

Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête

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

1.L'objectif de l'enquête

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

- Vérifier l'existence de la démarche KM au sein de la DSA ;
- Comprendre la faisabilité de l'adoption d'une démarche KM au sein de l'organisation DSA ;
- Comprendre la manière dont la gestion des connaissances est perçue dans l'organisation et quels types de pratiques sont menés ;
- Savoir si on peut aborder la gestion des connaissances dans cette organisation.

2.Le choix de l'outil de l'enquête

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

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

3.La structure de notre enquête

En vue de répondre à l'interrogation de savoir si la démarche de la gestion des connaissances est utilisée par la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou, nous avons soulevé des questions administrées à un échantillon composé d'une vingtaine (20) d'employés au niveau du département informatique au sein de cette direction à Tizi Ouzou (Vous retrouverez le

questionnaire dans l'annexe N°01). Le questionnaire a été déposé en début de décembre 2018 au niveau de cette unité et se compose de 27 questions regroupées comme suit :

- Le premier volet est consacré aux informations personnelles (volet identification de l'organisation) ;
- Le deuxième volet porte sur la gestion des connaissances ;
- Le troisième volet porte sur la performance de l'organisation pour savoir si la démarche de gestion des connaissances est bien appliquée au niveau de cette organisation et montrer, à partir des résultats, son rôle sur la performance de cette dernière et afin d'atteindre l'objectif principal de notre recherche.

La nature des questions posées comprend des questions fermées et ouvertes.

Pour ce qui est de l'échantillon, nous avons adressé notre questionnaire à l'ensemble des employés au niveau du département informatique. Le choix est motivé par la nature de l'activité de ce service, qui rendait, à notre sens, mieux compte du degré d'utilisation des outils informatiques au niveau de l'organisation, outils qui se rattacheraient directement à une démarche de gestion des connaissances

Section 03 : Interprétation et analyse des résultats

Afin de vérifier la place de la démarche de la gestion des connaissances au sein de l'organisation DSA, nous avons opté d'élaborer un questionnaire composé de 28 questions, qui portent en générale sur la pratique de la gestion des connaissances par la direction des services agricoles et son rôle sur sa performance.

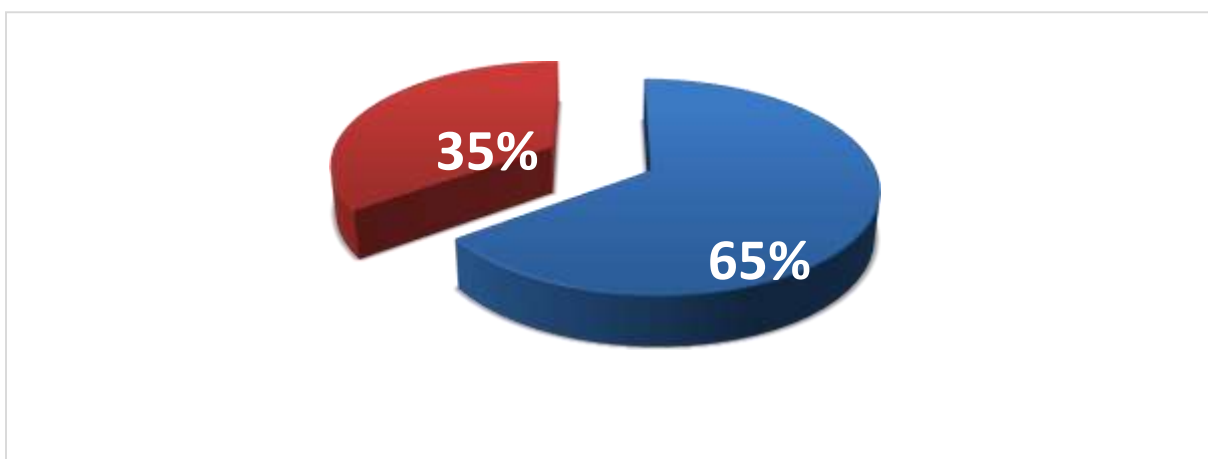
1. QUESTION / REPONSE

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

Tableau N° 02 : La classification par sexe

| | Effectiv e | Percentage |
|--------------|-----------------------|-------------------|
| Homme | 7 | 35% |
| Femme | 13 | 65% |

Figure N°01 : La répartition des employés selon le sexe



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

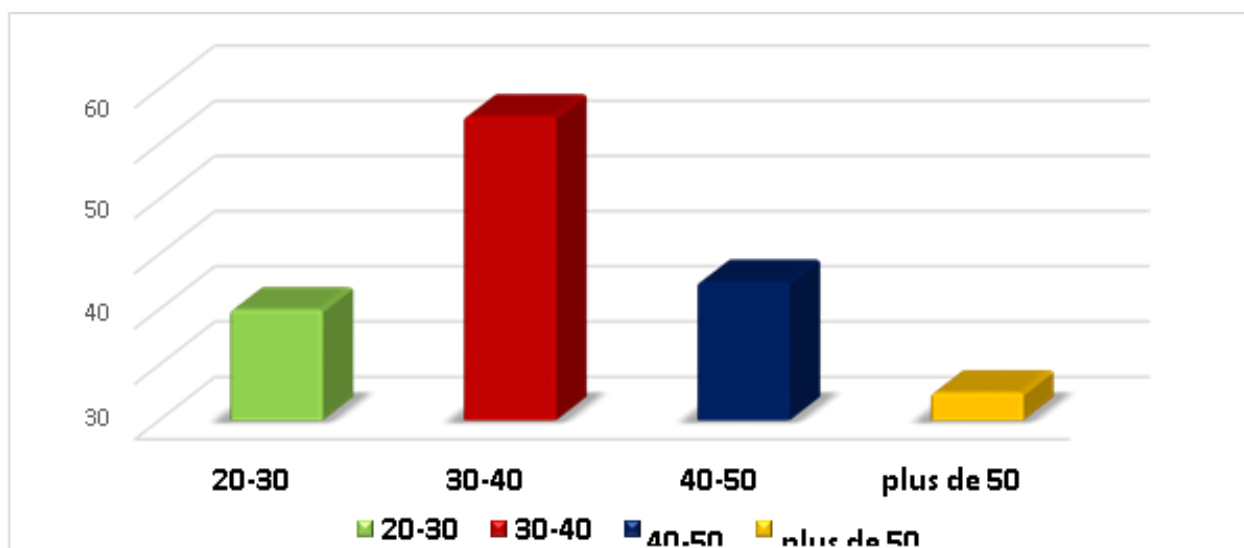
On remarque que le sexe féminin est plus élevé que le sexe masculin employé dans la direction des services agricoles de Tizi Ouzou

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

Tableau N°03 : La classification selon l'âge

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

Figure N°02 : Répartition des employés selon l'âge



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

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

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

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

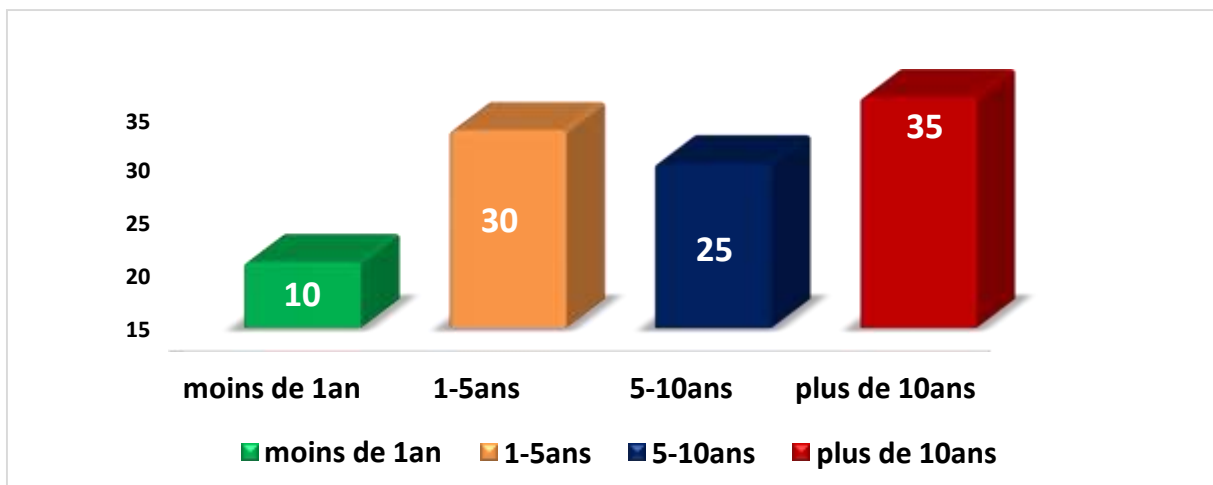
Ceci dit, nous pourrions associer le critère âge avec d'une part la flexibilité des jeunes individus quant aux recours aux outils informatiques et d'autre part, leurs compétences « présumées » dans le domaine informatique.

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

Tableau N°04 : Classification par période de travail

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

Figure N°03 : La répartition selon la période de travail



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

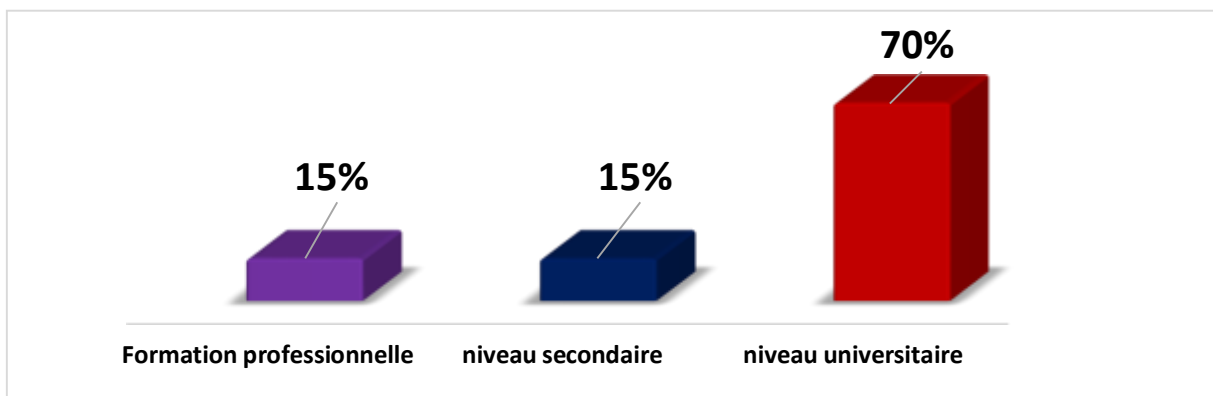
Nous avons 10% des employés ont moins de 1an de travail du département, 30% ont entre 1an à 5 ans, 25% des employés sont âgés entre 5 à10 ans et 35% ont plus de 10 ans de travail ce qui veut dire qu'ils ont acquis de bonnes expériences et des compétences avec ces années

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

Tableau N° 05 : Classification selon le niveau d'étude

| | Effectif | Pourcentage |
|---------------------------|----------|-------------|
| Formation professionnelle | 3 | 15% |
| Niveau secondaire | 3 | 15% |
| Niveau universitaire | 14 | 70% |

Figure N°04 : Répartition des employés selon le niveau d'étude



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

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

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

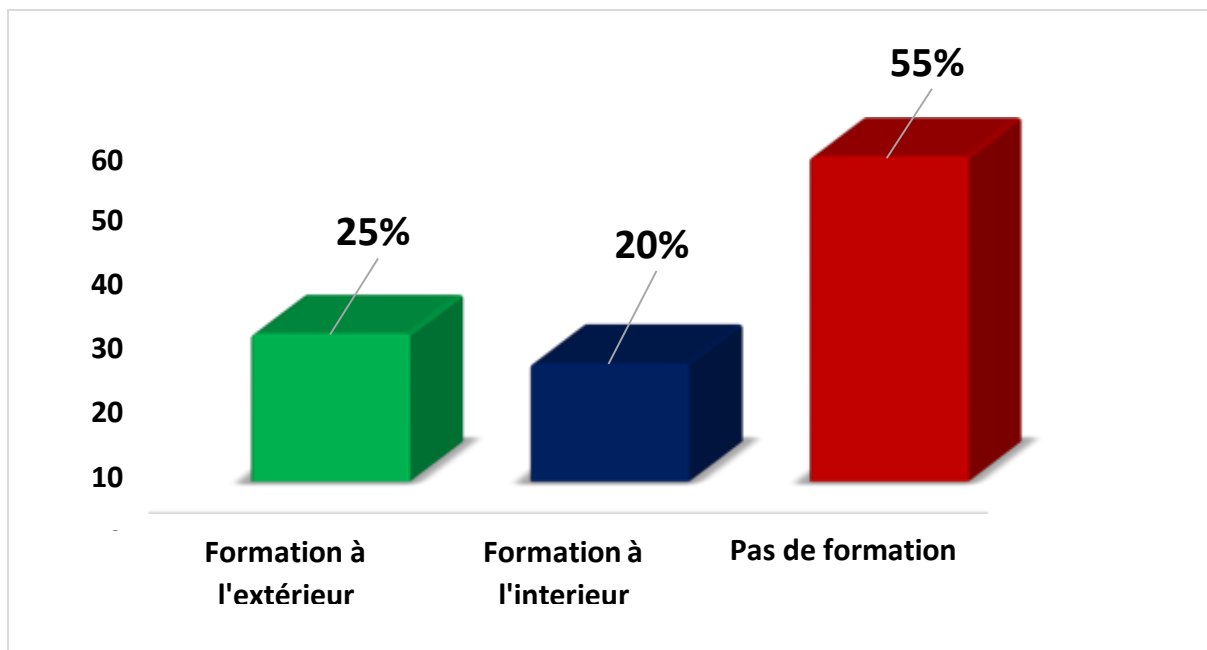
- **Volet gestion des connaissances**

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

Tableau N°06 : Classification selon le recrutement

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

Figure N°05 : Répartition des employés selon leur recrutement



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

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

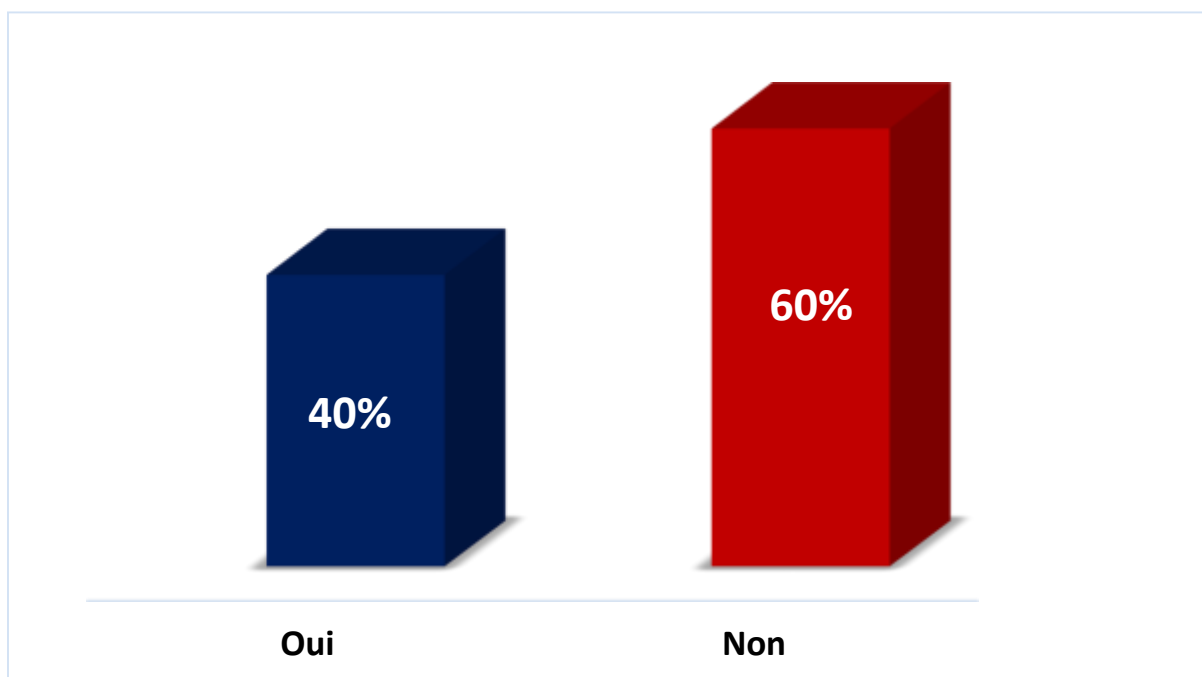
Nous constatons que les nouvelles recrues employées de la direction des services agricoles ne sont pas tous admis à des formations.

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

Tableau N°07 : Classification selon le coaching

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 08 | 40% |
| Non | 12 | 60% |

Figure N°06 : Répartition selon La période du suivi



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

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

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

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

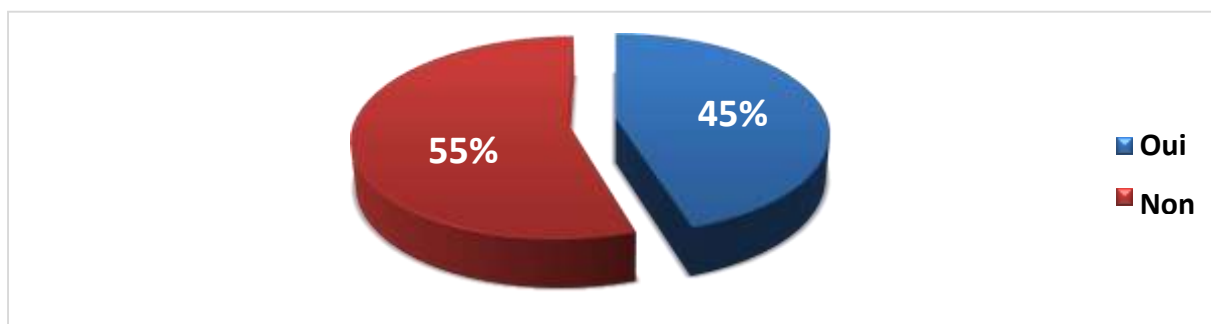
Aussi, nous pourrions déduire, à travers ces résultats que la formation n'est pas assez optimisée pour une éventuelle démarche KM.

Question N°07 : Avez-vous déjà reçus des réclamations de la part des services à qui vous offrez vos prestations ?

Tableau N° 08 : Classification selon les réclamations acquises

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 09 | 45% |
| Non | 11 | 55% |

Figure N°07 : Répartition selon les réclamations acquises



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

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

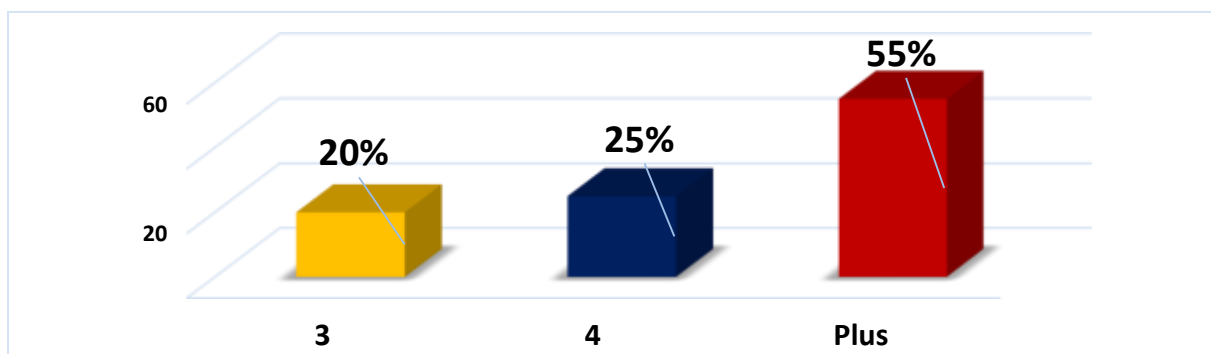
On comprend que la DSA est moins perspicace.

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

Tableau N°09 : Classification du nombre de réclamations par mois

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

Figure N°08 : Répartition selon le nombre de réclamations par mois



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

20% d'employés ont dit que le nombre de réclamations par mois est de 3,

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

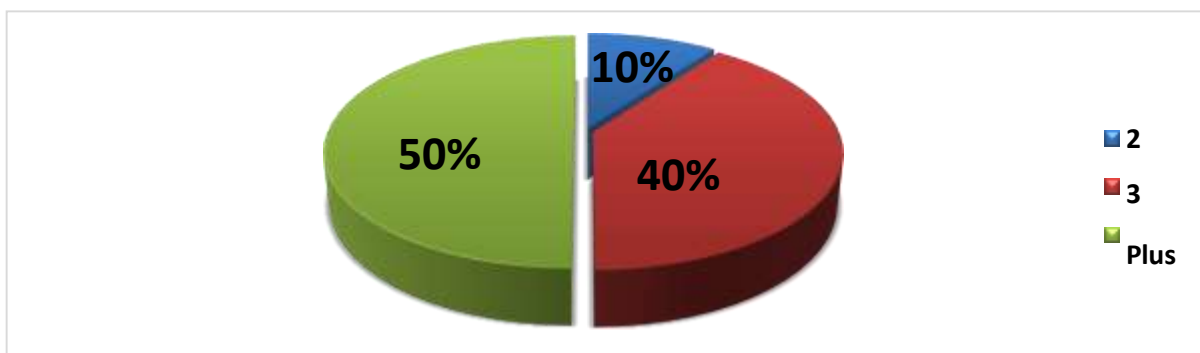
Si on prend indicateur de performance est de : 4, on déduit que les services de la DSA sont moins efficaces ce qui la met dans l'obligation de chercher des solutions pour garder sa place de leader sur le marché.

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

Tableau N° 10 : Classification selon le nombre de réclamations par projet

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

Figure N°09 : Répartition selon le nombre de réclamations par projet



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

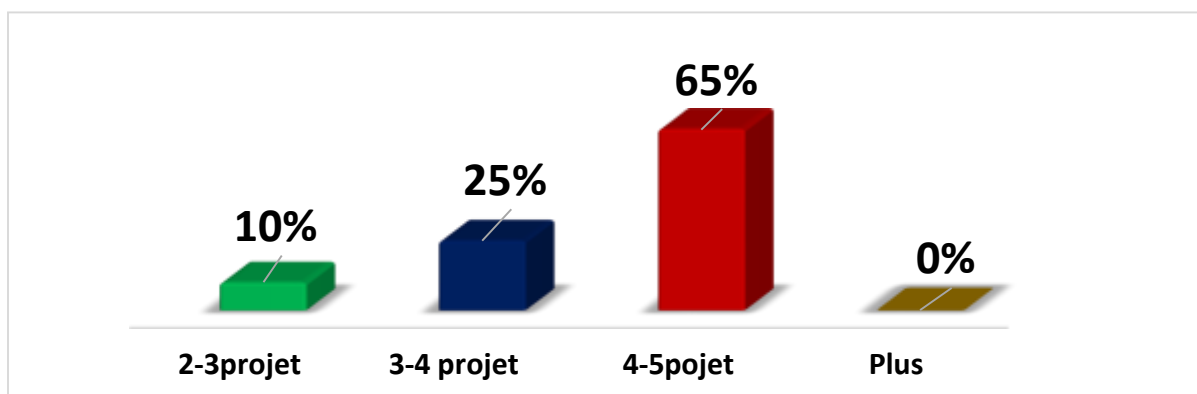
50 % des employés de la DSA ont confirmés que le nombre de réclamations par projet est de plus de 3, 40 % trouvent qu'il y en a 3, et seulement 10 % trouvent que c'est 2, ce qui peut influencer négativement l'entreprise, qui se retrouve dans l'obligation de chercher des solutions efficaces.

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

Tableau N° 11 : Classification selon le nombre de projet par mois

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

Figure N°10 : Répartition selon le nombre de projet



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

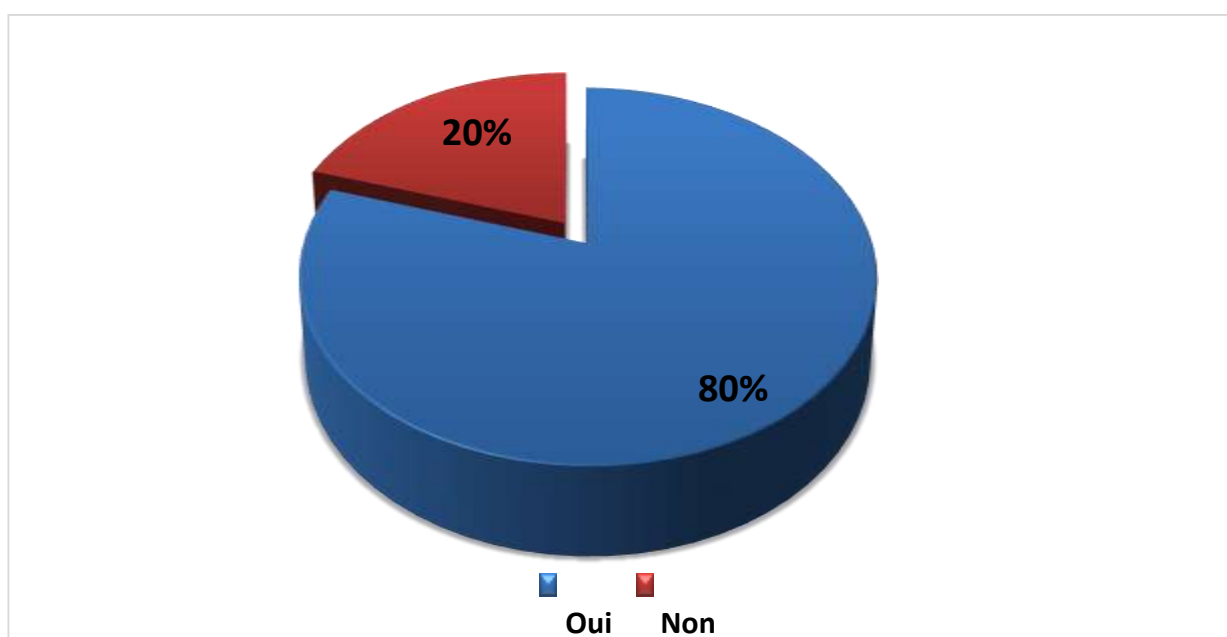
10% des ouvriers disent que le nombre de projets par mois est de 2 à 3 projets, 25% disent que c'est entre 3 et 4, et d'après 65% le nombre de projets au sein de la direction générale d'Algérie télécom se varie entre 4 et 5 projets par mois

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

Tableau N°12 : Classification selon la répétition du problème

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 16 | 80% |
| Non | 04 | 20% |

Figure N° 11 : Répartition selon la répétition du problème



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

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

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

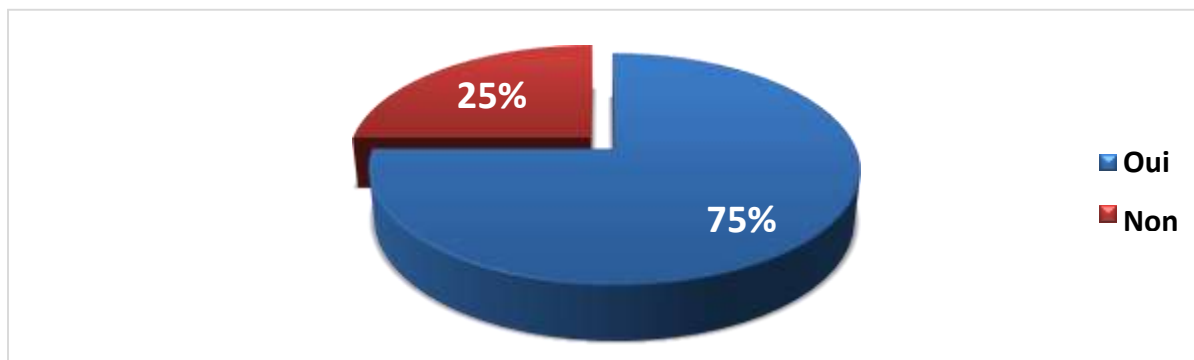
En effet, un processus de gestion des connaissances est censé éviter la survenue des mêmes erreurs. Or, nous constatons, d'après nos résultats, que ces employés rencontrent parfois les mêmes réclamations. Nous concluons donc à une absence de l'impact d'un éventuel processus de gestion des connaissances.

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

Tableau N° 13 : Classification selon la rédaction du PV

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 15 | 75% |
| Non | 5 | 25% |

Figure N°12 : Répartition selon la rédaction du PV



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

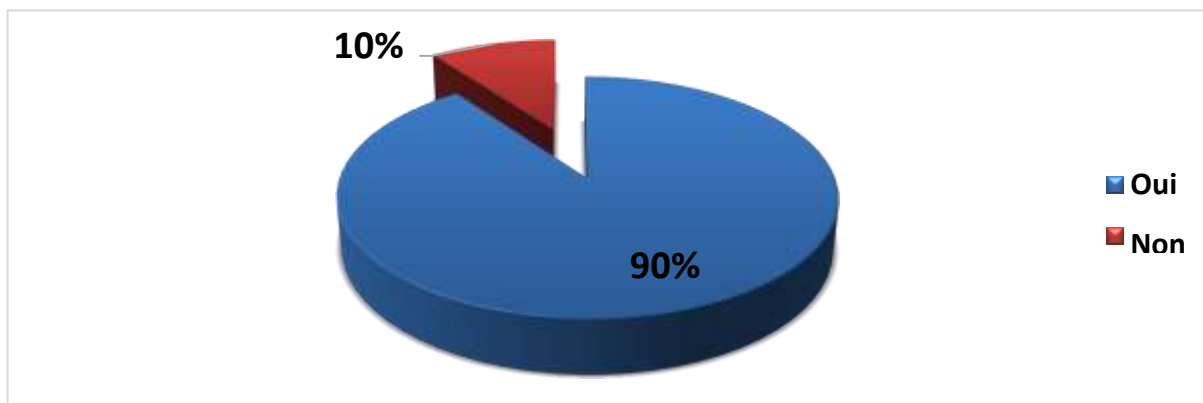
15 employés sur 20(soit 75 %) rédigent un PV lors d'une réclamation, et 25% ne le font pas. Oui, le PV est diffusé auprès des membres de l'équipe et il sauvegardé aussi.

Question N°13 : Discutez-vous avec vos collaborateurs des difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos activités ?

Tableau N°14 : Classification selon les difficultés rencontrées

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 18 | 90% |
| Non | 2 | 10% |

Figure N°13 : Répartition selon les difficultés rencontrées



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

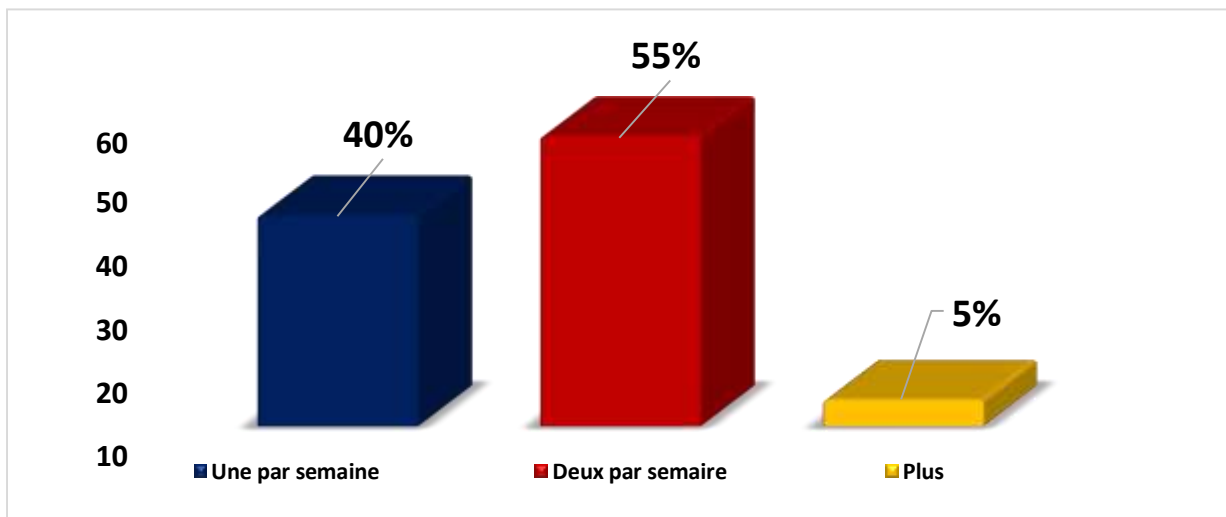
90% des employés interrogés discutent entre eux lors de la rencontre d'un problème, 10% n'en discutent pas, on constate qu'il y a un partage de connaissances entre les employés surtout quand il s'agit de parler des problèmes qui surviennent au sein de l'entreprise, mais ce partage est informel, et il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

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

Tableau N°15 : Classification selon la fréquence des réunions

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

Figure N°14 : répartition selon la fréquence des réunions



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

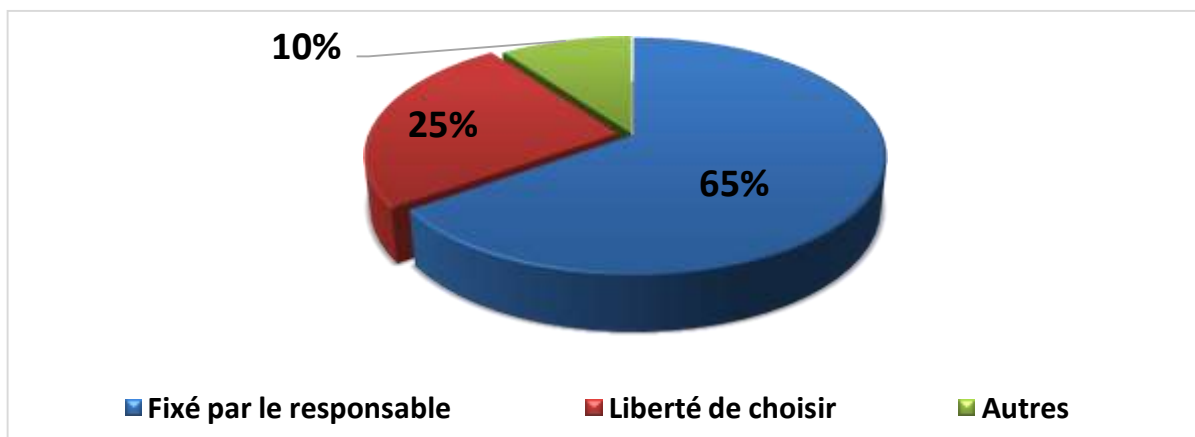
55% des employés de la DSA ont deux fois par semaine une réunion et une séance de travail avec leur responsable, 40% ont répondu par une fois par une semaine et 5% ont répondu par plus, ce qui est bien.

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

Tableau N°16 : Classification selon l'ordre du jour

| | Effectif | Pourcentage |
|--|----------|-------------|
| Fixé par le responsable | 13 | 65% |
| liberté de choisir ou de proposer un ordre | 02 | 25% |
| Autres | 05 | 10% |

Figure N°15 : Répartition selon l'ordre du jour



Source : élaboré par nous-même à partir des données

collectées.

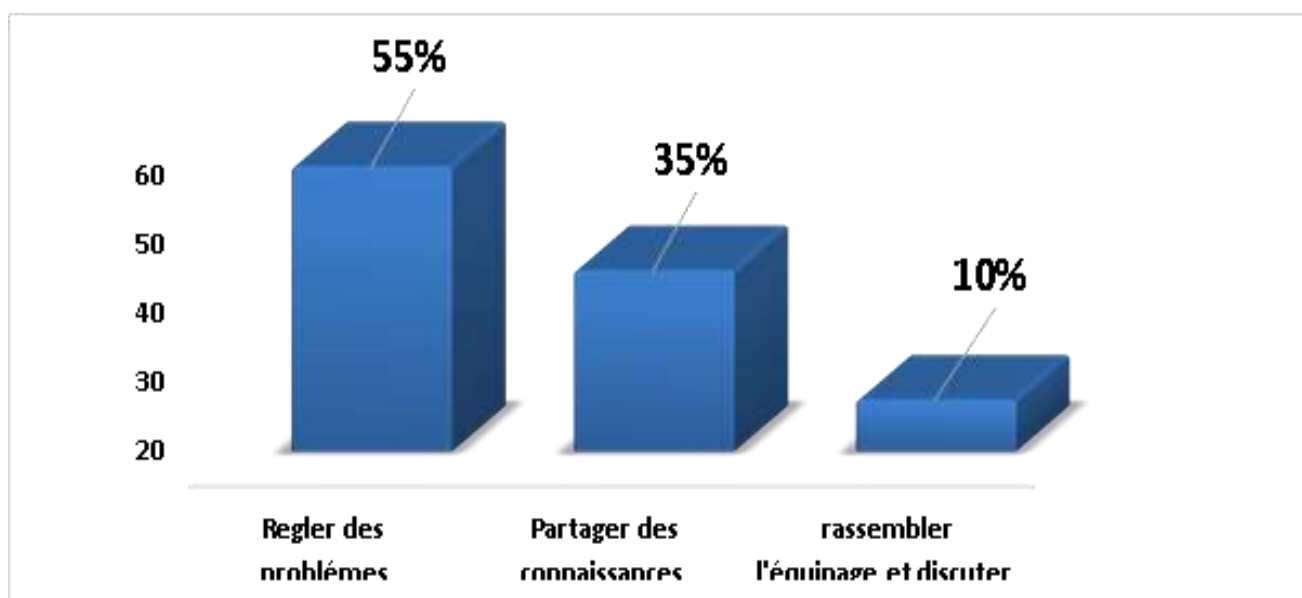
65% des ouvriers disent que l'ordre du jour est fixé par le responsable, 10% disent qu'ils sont libres de choisir et de proposer un ordre et 25% ont répondu par autres.

Question N°16 : Quel est l'objet d'ordre du jour ?

Tableau N°17 : Classification selon l'objet d'ordre du jour

| | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------------------|----------|-------------|
| Régler des problèmes | 11 | 55% |
| Partager des connaissances | 07 | 35% |
| Rassembler l'équipage et discuter | 02 | 10% |

Figure N°16 : Répartition selon l'objet d'ordre du jour



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

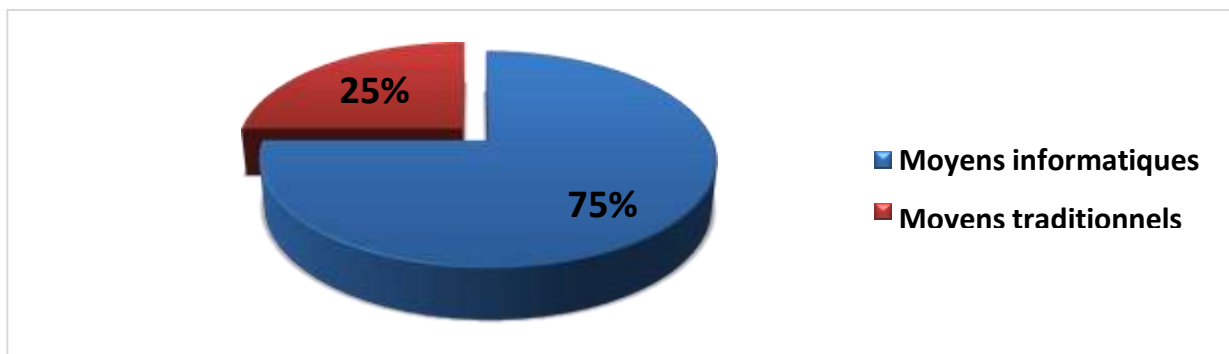
55% des employés disent qu'ils se rassemblent pour régler des problèmes, 35 % disent que c'est pour partager des connaissances et le reste soit 10% avouent que c'est pour rassembler l'équipage et discuter, On voit que l'objet d'ordre du jour pour l'organisation DSA est généralement de régler des problèmes,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

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

Tableau N°18 : Classification selon les moyens utilisés

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

Figure N°17 : Répartition selon les moyens utilisés



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

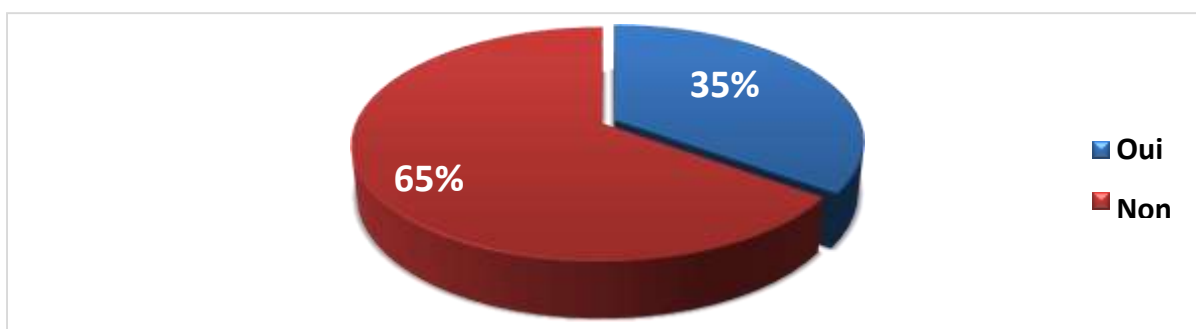
Les employés de la DSA ont répondu majoritairement qu'ils utilisent des moyens informatiques soit 75 % de l'effectif et 25% ont répondu qu'ils ne les utilisent pas, comme le date show dans les réunions... ce qui veut dire que la direction des services agricoles est consciente de l'importance de la technologie (*les technologies de l'information et de la communication*) dans la facilité de ces tâches dans l'entreprise.

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

Tableau N°19 : Classification selon la rédaction du PV

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 07 | 35% |
| Non | 13 | 65% |

Figure N°18 : Répartition selon la rédaction du PV



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

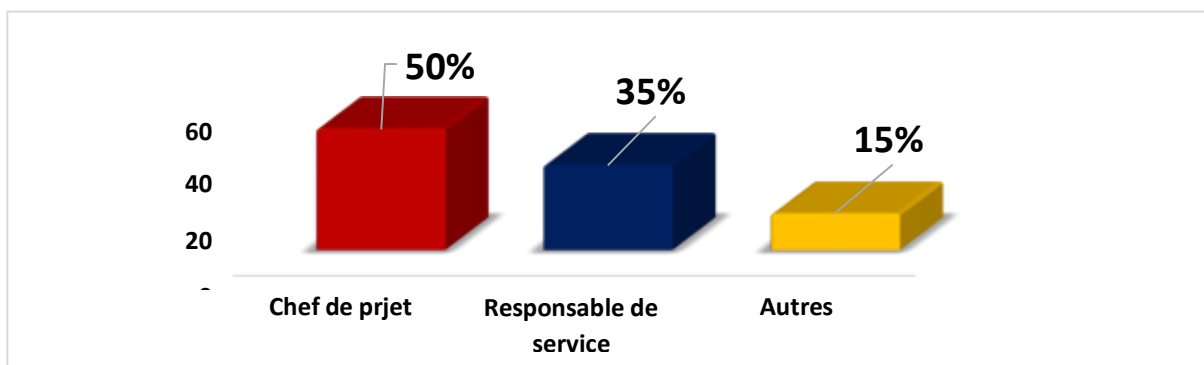
65% des travailleurs de l'organisation ont confirmés que leurs réunions n'aboutissent pas toutes à la rédaction d'un PV, et 35% ont répondu qu'ils le rédigent.

Question19 : Qui rédige le PV ?

Tableau N°20 : Classification selon le rédacteur du PV

| | Effectif | Pourcentage |
|-------------------------------|-----------|-------------|
| Chef de projet | 07 | 35% |
| Responsable de service | 10 | 50% |
| Autres | 03 | 15% |

Figure N°19 : Répartition selon le rédacteur du PV



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

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

Questions 12-19 :

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

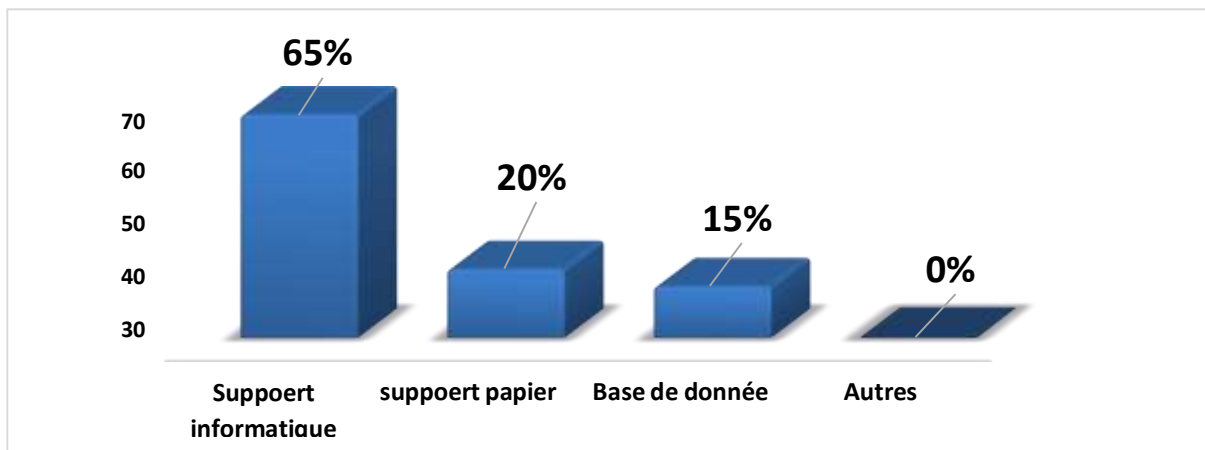
Question N° 20 : Comment est-il sauvegardé ?

Tableau N°21 : classification selon le moyen de sauvegarde du PV

| | Effectif | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Support informatique | 13 | 65% |
| Support papier | 05 | 20% |

| | | |
|------------------------|-----------|------------|
| Base de données | 03 | 15% |
| Autres | 00 | 00% |

Figure N°20 : Répartition selon le moyen de sauvegarde du PV



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

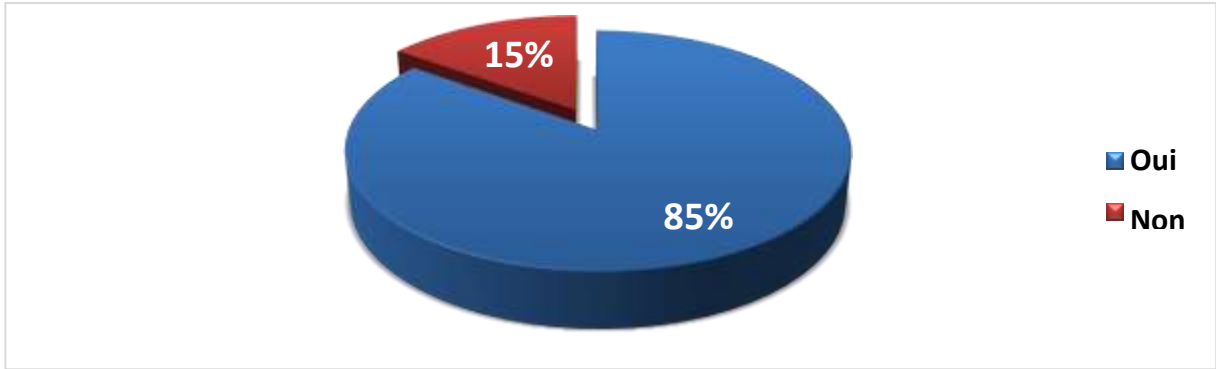
Le PV est sauvegardé dans un support informatique d'après 85% des employés, et d'après 20 % il est sauvegardé dans des supports papiers, 15% ont dit qu'il est sauvegardé dans une base de données. On remarque que la DSA a toujours recours à des supports papiers pour la sauvegarde de ses documents et PV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

Question N°21 : Faites-vous bénéficier vos collègues de vos expériences ?

Tableau N°22 : Classification selon le bénéfice des expériences

| | Effectif | Pourcentage |
|------------|-----------------|--------------------|
| Oui | 17 | 85% |
| Non | 03 | 15% |

Figure N°21 : répartition selon le bénéfice des expériences



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

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

Concernant les outils et applications sur lesquelles repose une démarche gestion des connaissances. Nous constatons à travers nos résultats que l'entreprise recourt à un certain nombre d'outils sur Lesquels repose une démarche des gestions des connaissances.

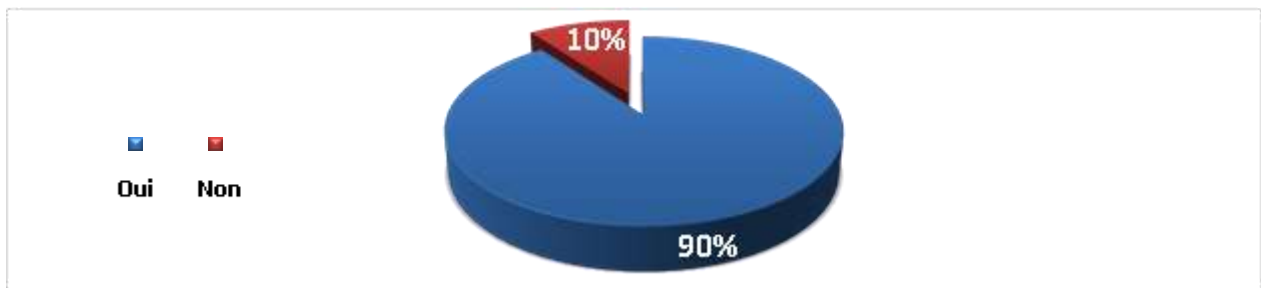
- Volet performance :

Question N°22 : Utilisez-vous intranet ?

Tableau N°23 : classification selon l'utilisation d'intranet

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 18 | 90% |
| Non | 02 | 10% |

Figure N°22 : Répartition selon l'utilisation d'intranet



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

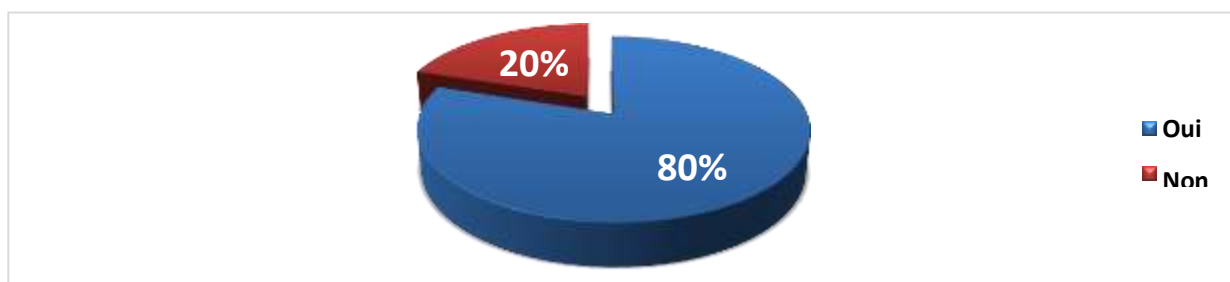
90 % des travailleurs au sein de la DSA utilisent intranet (*réseau interne de l'entreprise*) et 10 % d'entre eux ne l'utilisent pas. Ce réseau est utilisé à titre professionnel beaucoup plus et il est présent depuis plus de 10ans.

Question N° 23 : avez-vous remarqué un changement ou une amélioration depuis son utilisation (*intranet*) ?

Tableau N°24 : Classification selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 16 | 80% |
| Non | 04 | 20% |

Figure N°23 : Répartition selon l'amélioration depuis l'utilisation d'intranet



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

90% des travailleurs ont remarqué un changement et une amélioration depuis qu'ils ont commencés à utiliser intranet dans leurs tâches de travail, et 10% n'ont pas remarqués.

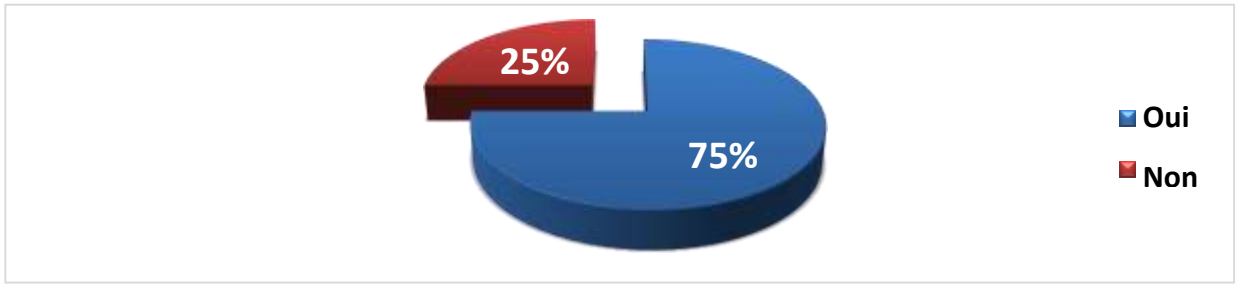
On déduit que les services de la DSA sont devenus plus efficaces lorsque les TIC sont introduits au sein de l'entreprise.

Question N° 24 : Ressentez-vous réellement un gain de temps ?

Tableau N°25 : classification selon le temps gagné

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 15 | 75% |
| Non | 05 | 25% |

Figure N°24 : Répartition selon le temps gagné



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

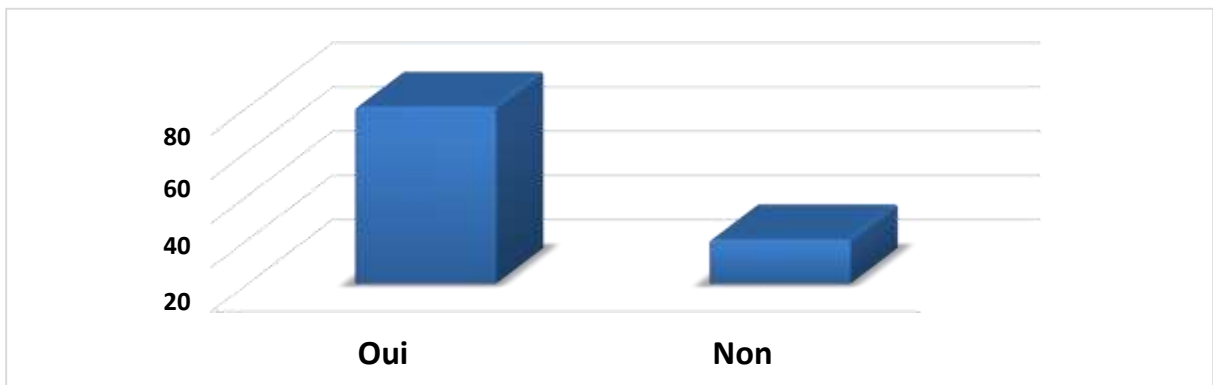
25% n'ont pas ressenti ce gain de temps, par contre 75 % trouvent qu'il y a réellement un gain de temps et une amélioration par rapport à la quantité et à la qualité du travail depuis qu'ils ont introduit intranet comme outil de communication dans leur établissement car elle permet de faciliter les tâches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

Question N°25 : Vos résultats de travail sont-ils meilleurs ?

Tableau N°26 : Classification selon les résultats du travail

| | Effectif | Pourcentage |
|-----|----------|-------------|
| Oui | 16 | 80% |
| Non | 04 | 20% |

Figure N°25 : Répartition selon les résultats du travail



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

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

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

2. Constats générale de l'enquête

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

Tableau N°27 : Tableau récapitulatif de la place de la démarche gestion des connaissances au sein de l'organisation direction des services agricoles

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

Conclusion

Malgré la conscience de la Direction des Services Agricoles de Tizi Ouzou de l'utilité des TIC dans son organisation, qui demeurent incontournables pour son mécanisme, elle continue de mettre la démarche de gestion des connaissances dans un cadre informel. L'efficacité de cette dernière peut mener à des voies plus innovatrices et performantes. En effet, l'organisation doit définir la meilleure manière d'utiliser son capital intellectuel.

Nous avons consacré ce chapitre à la vérification de l'existence ou non de la démarche de gestion des connaissances dans cette organisation. La première section est dédiée à la présentation générale de l'organisme d'accueil. La deuxième section présente notre objet et objectif de recherche, et la dernière est consacrée à montrer la place de la démarche de gestion des connaissances dans cet organisme d'accueil.

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement du service. Notre enquête nous a laissé constater que certaines pratiques de gestion des connaissances sont mises en place dans l'organisation, mais demeurent mal exploitées. Les entretiens que nous avons menés en parallèle nous ont également permis de constater que, pour la plupart des employés, le concept de gestion des connaissances reste inconnu, d'où notre choix pour des questions qui ne laissent pas entrevoir directement cette notion

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

La connaissance constitue une ressource essentielle pour toute organisation, plaçant ainsi sa gestion au cœur des préoccupations des dirigeants. En effet, mettre en place une démarche de gestion des connaissances est crucial pour toute organisation désireuse de préserver et valoriser son patrimoine cognitif. Ce domaine s'est développé en réponse à des défis opérationnels liés à la perte de savoirs et de compétences.

Toutefois, le succès de la gestion des connaissances repose en grande partie sur l'engagement des employés. Il est donc indispensable de les accompagner dans ce processus de changement. De plus, l'instauration de ce type de démarche doit être impulsée par une volonté managériale claire, où les dirigeants définissent la stratégie à suivre. Chaque acteur au sein de l'organisation doit être mobilisé pour partager ses connaissances et son savoir-faire. Les missions et responsabilités des différents intervenants doivent s'intégrer dans une stratégie globale de capitalisation des savoirs.

Notre enquête, menée auprès de la Direction des Services Agricoles (DSA), visait à évaluer l'existence ou non d'une démarche de gestion des connaissances, ainsi que son impact sur la performance de l'organisation. Après analyse des réponses recueillies, il est apparu que la gestion des connaissances au sein de la DSA reste informelle. Bien que certains outils de gestion des connaissances soient présents, ils sont souvent utilisés sans stratégie globale de partage et de diffusion des savoirs. Cela limite leur efficacité, car l'implication des ressources humaines dans cette démarche est encore insuffisante.

De plus, nous avons constaté l'absence de procédures formalisées permettant de transmettre les savoirs des employés partant à la retraite, ce qui représente une perte importante de compétences. Les erreurs répétées malgré les réunions fréquentes et l'absence d'un véritable système de capitalisation des connaissances contribuent également à un manque d'efficacité.

La formation, élément clé de toute démarche de gestion des connaissances, est encore sous-exploitée au sein de la DSA. Les nouvelles recrues, en particulier, rencontrent des difficultés à appliquer leurs connaissances théoriques sur le terrain, en raison de l'insuffisance de la formation initiale et d'une culture de partage encore limitée.

En somme, bien que la gestion des connaissances soit partiellement intégrée, elle n'est pas encore suffisamment formalisée pour avoir un impact significatif sur la performance de l'organisation. Toutefois, des améliorations notables pourraient être réalisées en optimisant les outils existants et en les intégrant dans une démarche plus structurée de gestion des connaissances.

Pour remédier à ces lacunes, nous proposons plusieurs pistes d'amélioration :

- Instaurer une culture de partage en organisant régulièrement des réunions où les salariés échangent sur leurs idées et expériences ;
- Mettre en place un programme de mentorat où les retraités transmettent leur savoir aux nouvelles recrues ;
- Formaliser des règles internes afin de capitaliser sur les erreurs passées et éviter leur répétition.

La gestion des connaissances a prouvé son efficacité dans de nombreuses organisations à travers le monde. Bien que l'environnement actuel en Algérie ne soit peut-être pas encore totalement favorable à une adoption généralisée, nous restons convaincus que l'évolution rapide du contexte incitera les entreprises à se préparer à ces changements. Une telle préparation passera inévitablement par l'implémentation d'outils permettant de renforcer leur compétitivité.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

-Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

-Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.

-Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), 14-37.

-Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

-Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

-Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

-March, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, 2(1), 71-87.

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

-Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.

-Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.

-Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

-Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). "Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues". *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

-Zack, M. H. (1999). *Developing a Knowledge Strategy*. *California Management Review*. Cet article discute de la manière dont les organisations peuvent développer des stratégies pour appliquer les connaissances de manière efficace.

-Grant, R. M. (1996). *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*. L'article propose une théorie basée sur les connaissances pour expliquer comment les entreprises utilisent les connaissances pour obtenir un avantage concurrentiel.

-Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press. Ce livre explique comment les communautés de pratique facilitent le partage et la diffusion des connaissances au sein des organisations.

- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What's Your Strategy for Managing Knowledge?* Harvard Business Review. Cet article analyse les stratégies efficaces pour le partage des connaissances, y compris l'utilisation des intranets et des groupes de discussion.
- Fuld, L. M. (1995). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors.* Wiley.
- Gilad, B. (2004). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors.* Wiley.
- Heath, R., & Stulz, R. (2004). *Intelligence Economic: A Complete Guide to the Process, Benefits, and Implementation.* Strategic Management Review.
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World.* Wiley.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice.* MIT Press.
- Gilad, B. (2004). *The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors.* Wiley.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business Review Press
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.* MIS Quarterly, 25(1), 107-136.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). *Redeployment of Organizational Capabilities in Changing Environments.* Journal of Management, 25(5), 841-852.
- Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective.* Journal of Management Information Systems, 18(1), 185-214.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment.* Information Today.
- Newman, M. (2007). *The Future of Knowledge Management: Innovations, Technologies, and Challenges.* Journal of Knowledge Management.
- Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management.* Berlin: Springer.
- McKinsey & Company. "The social economy: Unlocking value and productivity

through social technologies." (2012).

-Google. "How Google Fosters Innovation." Harvard Business Review.

-IBM. "IBM Watson: How Cognitive Computing is Transforming Business."

-Toyota. "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production." Taiichi Ohno.

-Deloitte. "The Value of Knowledge Management."

-Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books. Ce texte discute de la manière dont les professionnels acquièrent des savoirs et compétences à travers l'expérience directe et la pratique.

-Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). *Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel*. Sloan Management Review, 42(1), 71-80.

-Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Review Press.

-Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2018). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications.

-Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*. Oxford University Press.

-Leonard, D., & Swap, W. (2005). *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*. Harvard Business Review Press.

-Zack, M. H. (1999). *Managing Codified Knowledge*. Sloan Management Review, 40(4), 45-58.

-Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

-Barker, S., & Carr, B. (2020). *The Collaboration Imperative: How to Deliver Consistently Great Results Through Collaborative Technologies*. Wiley.

-Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2018). *Principles of Information Security*. Cengage Learning.

-Pritchard, C., & Becker, A. (2020). *Standards for Documentation: Best Practices for Industry Compliance and Efficiency*. Springer.

-Gartner, Inc. (2020). *Information Governance: Best Practices for Document Management and Compliance*. Gartner Research.

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

- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). Techniques for Coaching and Mentoring. Butterworth-Heinemann.**
- Dalkir, K. (2017). Knowledge Management in Theory and Practice. MIT Press.**
- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press**
- Boiko, B. (2005). Content Management Bible. Wiley.**
- Trotter, C. (2020). Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand. McGraw-Hill.**
- Gilliland, S. (2021). Comprehensive Guide to Content Management Systems: WordPress, Joomla, and Drupal in the Modern Web Landscape. TechPress.**
- Ollier-Malaterre, A., & Rothbard, N. P. (2015). How Social Media Networks Can Help or Hurt You in Your Organization. Harvard Business Review.**
- Turban, E., Bolloju, N., & Liang, T. P. (2011). Social Networking Technologies for Business Applications. Decision Support Systems, 51(3), 679-689.**
- Hillson, D., & Simon, P. (2021). Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology (3rd ed.). Management Concepts.**
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, 77(2), 106-116.**
- Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information Technology in Knowledge Management. Technology Analysis & Strategic Management, 12(4), 403-423.**
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.**
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. Free Press.**
- Schultze, U., & Leidner, D. E. (2002). Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. MIS Quarterly, 26(3), 213-242.**
- Williams, T. (2003). The Role of Knowledge Management in the Project Management Lifecycle. Project Management Journal, 34(4), 43-54.**
- Gillespie, M., & Williams, A. (2017). Knowledge Management in the Construction Industry: A Review of Current Practices. Construction Management and Economics, 35(3), 123-137.**
- Boer, H., & Vries, M. de. (2007). Managing Knowledge in IT Projects: A Review and**

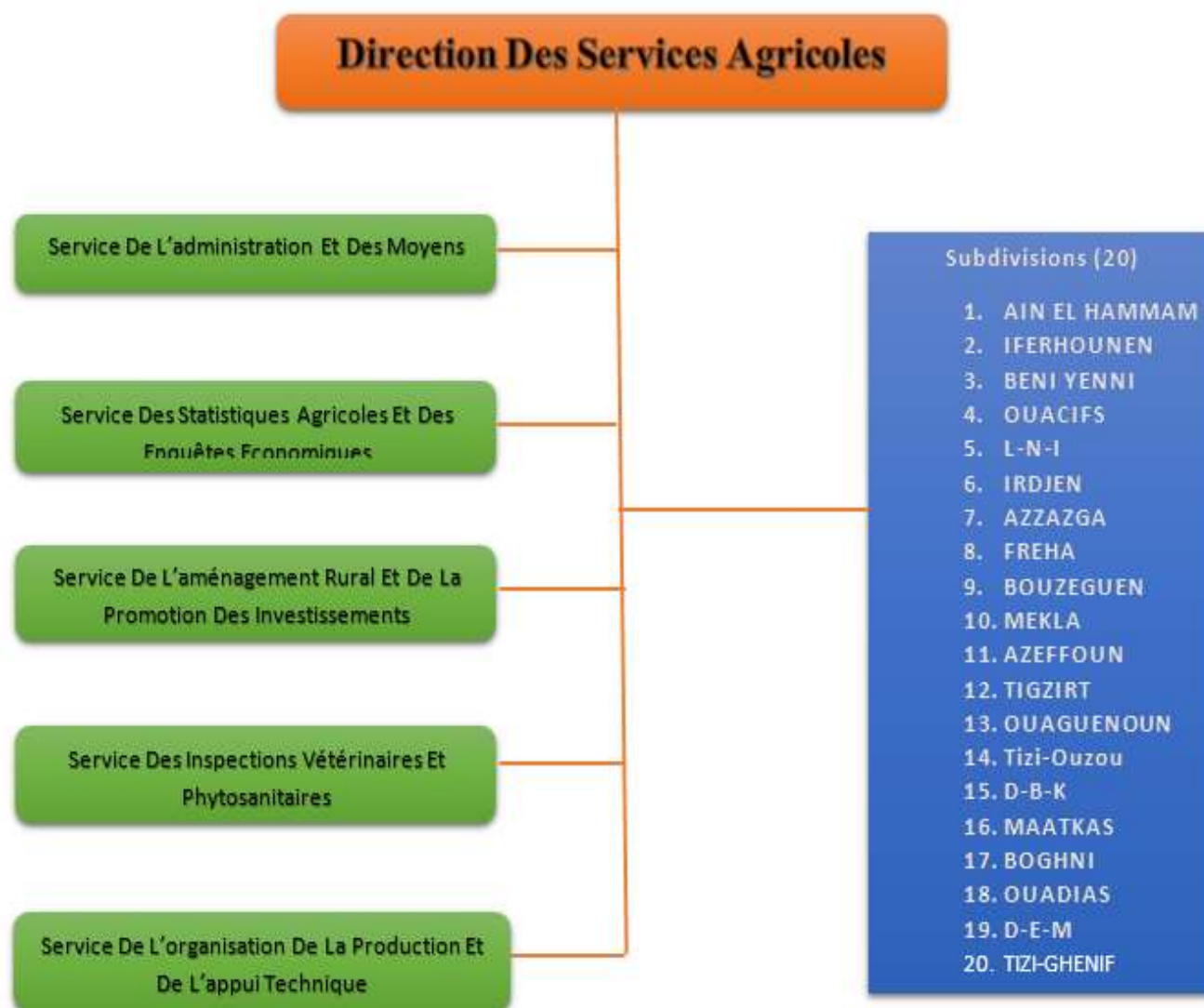
Future Directions. Information & Management, 44(1), 1-11.

**-"Knowledge Management Systems: A Theoretical Framework and Research Agenda"
par J. A. Bardhan et D. M. Gable (2007). Information & Management, 44(6), 620-635.**

**-"Knowledge Management in Theory and Practice" par Kimble, C., & Hildreth, P.
(2005). The MIT Press.**

ANNEXES

ANNEXE N°01 : Organigramme de l'entreprise.



ANNEXE N°02 :

QUESTIONNAIRE

Question N°01 : Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

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

- 20-30 ans
- 30-40 ans
- 40-50 ans
- Plus de 50 ans

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

- Moins de 1 an
- 1-5 ans
- 5-10 ans
- Plus de 50 ans

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

- Formation professionnelle
- Niveau secondaire
- Niveau universitaire

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

- Formation à l'extérieure
- Formation à l'intérieure
- Sans formation

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

- Oui
- Non

Question N°07 : Avez-vous déjà reçus des réclamations de la part des services à qui vous offrez vos prestations ?

- Oui
- Non

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

- 0-5
- 5-10
- Plus de 10

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

- 0-5
- 5-10
- Plus de 10

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

- 2-3
- 3-4
- 4-5

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

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

Question N°13 : Discutez-vous avec vos collaborateurs des difficultés que vous rencontrez dans l'exécution de vos activités ?

- Oui
- Non

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

- Une par semaine
- Deux par semaine
- Plus

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

- Fixé par le responsable
- Liberté de choisir ou de proposer un ordre
- Autres

Question N°16 : Quel est l'objet d'ordre du jour ?

- Régler des problèmes
- Partager des connaissances
- Rassembler l'équipage et discuter

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

- Moyens informatiques
- Moyens traditionnels

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

- Oui
- Non

Question N°19 : Qui rédige le PV ?

- Chef de projet
- Responsable de service
- Autres

Question N°20 : Comment est-il sauvegardé ?

- Support informatique
- Support papier
- Base de données
- Autres

Question N°21 : Faites-vous bénéficier vos collègues de vos expériences ?

- Oui
- Non

Question N°22 : Utilisez-vous intranet ?

- Oui
- Non

Question N° 23 : avez-vous remarqué un changement ou une amélioration depuis son utilisation (*intranet*) ?

- Oui
- Non

Question N° 24 : Ressentez-vous réellement un gain de temps ?

- Oui
- Non

Question N°25 : Vos résultats de travail sont-ils meilleurs ?

- Oui
- Non

ANNEXE N°03 : LOGO DE LA DSA



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SOMMAIRE..... | 6 |
| Liste des abréviations..... | 08 |
| Liste des figures..... | 10 |
| Liste des tableaux..... | 12 |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 14 |
| CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE LA GESTION DES CONNAISSANCES..... | 17 |
| SECTION 01 : le fondement théorique et conceptuel de la gestion des connaissances..... | 17 |
| 1. La nature des connaissances : tacites vs EXPLICITES..... | 18 |
| 1.1 Connaissances tacites..... | 18 |
| 1.2 Connaissances EXPLICITES..... | 19 |
| 1.3 L'interaction entre les connaissances tacites et explicites..... | 19 |
| 1.4 Défis liés aux connaissances tacites et explicites..... | 19 |
| 2. Le modèle SECI de Nonaka et Takeuchi (1995)..... | 20 |
| 2.1 Présentation du modèle SECI..... | 20 |
| 2.2 La spirale de la connaissance..... | 21 |
| 2.3 Application du modèle SECI dans les organisations..... | 22 |
| 2.4 Critiques et limites du modèle SECI..... | 22 |
| 3. La théorie de la création de connaissances organisationnelles..... | 22 |
| 3.1 Principes fondamentaux de la théorie..... | 23 |
| 3.2 Les cinq phases de la création de connaissances organisationnelles..... | 23 |
| 3.3 Le contexte d'Enablers : La Ba..... | 24 |
| 3.4 Les Enablers organisationnels..... | 24 |
| 3.5 Application de la théorie..... | 24 |
| 3.6 Critiques et limites..... | 25 |
| 4. Les théories de l'apprentissage organisationnels..... | 25 |
| 4.1 L'apprentissage en simple et double boucle..... | 26 |
| 4.2 L'apprentissage organisationnel selon Peter Senge..... | 26 |
| 4.3 L'apprentissage organisationnel selon March : Exploration vs Exploitation..... | 27 |
| 4.4 La théorie de l'apprentissage organisationnel de Levitt et March..... | 28 |
| 5. La culture organisationnelle et la gestion des connaissances..... | 28 |
| 5.1 Définition de la culture organisationnelle..... | 29 |
| 5.2 Impact de la culture organisationnelle sur la gestion des connaissances..... | 29 |
| 5.3 Typologies de culture organisationnelle et leur influence sur la gestion des connaissances..... | 30 |
| 5.4 Facteurs culturels facilitant la gestion des connaissances..... | 30 |
| 5.5 Défis culturels pour la gestion des connaissances..... | 31 |
| 5.6 Alignement de la culture organisationnelle avec la stratégie de gestion des connaissances..... | 31 |

| | |
|---|----|
| Section 02 : La gestion des connaissances..... | 32 |
| 1. Définition et enjeux de la gestion des connaissances..... | 32 |
| 2. Identification des connaissances..... | 32 |
| 3. Acquisition et création des connaissances..... | 32 |
| 4. Organisation et stockage des connaissances..... | 33 |
| 5. Partage et diffusion des connaissances..... | 33 |
| 6. Application et exploitation des connaissances..... | 33 |
| Section 03 : la gestion des connaissances et l'intelligence économique..... | 34 |
| 1. Définition et objectifs de l'intelligence économique..... | 34 |
| 1.1 Définition..... | 34 |
| 1.2 Objectifs..... | 34 |
| 2. Synergie entre gestion des connaissances et intelligence économique..... | 35 |
| 2.1 Amélioration de la qualité de l'information..... | 35 |
| 2.2 Optimisation des processus décisionnels..... | 36 |
| 2.3 Détection et réponse aux menaces et opportunités..... | 36 |
| 2.4 Renforcement de la collaboration interne..... | 36 |
| 3. Impact de l'intégration de la gestion des connaissances et de l'intelligence économique..... | 36 |
| 3.1 Optimisation de la prise de décision..... | 36 |
| 3.2 Augmentation de l'innovation..... | 37 |
| 3.3 Amélioration de la réactivité au marché..... | 37 |
| 3.4 Renforcement de la position concurrentielle..... | 37 |
| 3.5 Amélioration de l'efficacité opérationnelle..... | 37 |
| 4. Défis et perspectives d'avenir de l'intégration de la GC et de l'IE..... | 38 |
| 4.1 Défis de l'intégration de la GC et de l'IE..... | 38 |
| 4.2 Perspectives avenir..... | 38 |
| Conclusion..... | 39 |
| CHAPITRE II : Le knowledge Management..... | 41 |
| Section 01 : Introduction au knowledge Management..... | 41 |
| 1. Définition du knowledge Management..... | 41 |
| 2. Historique et évolution du concept..... | 42 |
| 3. Importance et bénéfices du knowledge Management dans les organisations..... | 43 |
| 4. Types de connaissances (tacites vs explicites)..... | 44 |
| 4.1 Connaissances TACITES..... | 44 |
| 4.2 connaissances EXPLICITES..... | 46 |
| 5. Meilleures pratiques de gestion des connaissances..... | 49 |
| 5.1 créer une culture de partage de connaissances..... | 49 |
| 5.2 Utiliser des technologies adaptées..... | 50 |

| | |
|--|-----|
| 5.3 Documenter les processus et les meilleurs pratiques..... | 51 |
| 5.4 former les employés..... | 51 |
| 5.5 L'amélioration continue..... | 52 |
| Section 2 : les outils du knowledge Management..... | 55 |
| 1. Système de gestion de contenu (CMS)..... | 55 |
| 1.1 Introduction..... | 55 |
| 1.2 Fonctionnalités principales du CMS..... | 56 |
| 2. Réseaux sociaux d'entreprises (RSE)..... | 56 |
| 2.1 introduction..... | 56 |
| 2.2 fonctionnalités principales du RSE..... | 56 |
| Section 3 : Le knowledge Management au services d'un projet..... | 57 |
| 1. Rôle du KM..... | 57 |
| 2. Aspect clé du KM..... | 58 |
| 3. Intégration du knowledge Management dans le cycle de vie d'un projet..... | 58 |
| 4. Exemple d'application du KM dans des projets spécifiques..... | 68 |
| Conclusion..... | 71 |
| Chapitre 3 : La gestion des connaissances : cas de la direction des services agricoles (DSA) de la wilaya de Tizi Ouzou..... | 73 |
| Introduction..... | 73 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil..... | 74 |
| 1. Présentation générale de la DSA..... | 74 |
| 2. L'effectif de la DSA..... | 76 |
| 3. Les missions de la DSA..... | 77 |
| Section 02 : La démarche méthodologique de l'enquête..... | 78 |
| 1. L'objectif de l'enquête..... | 78 |
| 2. Le choix de l'outil de l'enquête..... | 78 |
| 3. La structure de notre enquête..... | 78 |
| Section 03 : Interprétation et analyse des résultats..... | 79 |
| 1. Question / réponse..... | 79 |
| 2. Constats générale de l'enquête..... | 98 |
| Conclusion..... | 99 |
| Conclusion générale..... | 101 |
| Bibliographie..... | 104 |
| Annexes..... | 110 |

| | |
|-------------------------|-----|
| Table des matières..... | 116 |
| Résumé..... | 120 |
| Abstract..... | 121 |

RESUME

La gestion des connaissances constitue aujourd'hui un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation. De ce fait, les entreprises donnent de plus en plus d'importance à la connaissance, qui représente une source fondamentale de la création de la valeur et de l'innovation.

Pour atteindre cette création de valeur, l'exigence d'une gestion efficace des connaissances s'avère évidente, car elle est considérée comme une pratique de gestion indispensable dans toute organisation. La gestion des connaissances vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre la capture, la diffusion et l'exploitation du savoir, tout en prenant en compte les compétences et les expertises du personnel. Cela contribue ainsi à la réalisation des objectifs définis par l'organisation.

L'objet de ce travail a été d'étudier les pratiques de gestion des connaissances dans la fonction publique, tout en mobilisant un corpus théorique relatif à la gestion des connaissances et à l'intelligence organisationnelle.

Nous avons mené une étude empirique auprès de la Direction des Services Agricoles (DSA) et sommes arrivés à la conclusion suivante : cet organisme dispose d'un système de gestion des connaissances insuffisant, notamment en matière de diffusion et de partage de l'information, l'utilisation limitée des technologies de gestion des connaissances, l'absence d'une approche structurée pour capturer le savoir tacite des employés, et le manque d'une stratégie formelle pour la préservation et le transfert des connaissances critiques.

La DSA doit donc réviser sa gestion des connaissances afin de rendre son capital intellectuel plus performant et assurer une meilleure continuité dans la gestion de l'expertise et de l'information au sein de l'organisation.

MOTS CLES

Gestion des connaissances, knowledge management, transfert des connaissances, direction des services agricoles.

ABSTRACT

Knowledge management is now a strategic lever for the competitiveness of companies in a competitive environment with a strong trend towards globalization. As a result, companies are giving more and more importance to knowledge, which represents a fundamental source of value creation and innovation.

To achieve this value creation, the requirement for effective knowledge management is obvious, because it is considered an essential management practice in any organization. Knowledge management aims to achieve the best possible balance between capturing, disseminating and exploiting knowledge, while taking into account the skills and expertise of staff. This thus contributes to achieving the objectives defined by the organization.

The purpose of this work was to study knowledge management practices in the public service, while mobilizing a theoretical corpus relating to knowledge management and organizational intelligence.

We conducted an empirical study with the Directorate of Agricultural Services (DSA) and came to the following conclusion: this organization has an insufficient knowledge management system, particularly in terms of dissemination and sharing of information, limited use of knowledge management technologies, the absence of a structured approach to capture employees' tacit knowledge, and the lack of a formal strategy for the preservation and transfer of critical knowledge. The DSA must therefore review its knowledge management in order to make its intellectual capital more efficient and ensure better continuity in the management of expertise and information within the organization.

KEYWORDS

Knowledge management, knowledge transfer, agricultural services management.