

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHESCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DE GESTION
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTIONS

Mémoire

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences
de gestion Option : management stratégique

Le management des connaissances

Cas : SADEG de Tizi-Ouzou

Thème

Présenté par :

M^r KACED hamza

Dirigé par :

Mme TESSADA yasmina

Dans le jury composée de :

Président : Mme CHEKAOUI smina

Examinatrice : Mme BILAK lila

Année universitaire
2022/2023

Remerciements

Je remercie le dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.

Je tien à remercier tous ceux qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Je remercie les membres du juré d'avoir accepté d'évaluer et examiner mon travail.

En particulier ma promotrice **Madame TESSADA YASMINA** pour ses précieux conseils et orientations qu'elle m'a prodigué tout au long de la réalisation de ce mémoire,

Je remercie le directeur générale ainsi que toute les employé de la SADEG de Tizi-Ouzou et mon encadreur **Mr ARIB MEHENA** ainsi que tous les employés.

Je tien a remercier aussi ma familles et mes parents qui sont très chère pour moi sans oublier mes meilleurs amis **HARCHAB RABAH** et **HAMIDI LYES** et **GEURRAB YACINE** qui m'ont soutenu durant l'élaboration de ce travail

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CRMS	Customer Relationship management système
DRH	Direction des ressources humaine
GC	Gestion des connaissances
GED	Gestion électronique des documents
GRH	Gestion des ressources humaines
HTML	Hyper texte mark up langage
IP	Internet Protocol
KM	Knowledge management
KMS	Knowledge management système
RH	Ressource humaine
SGD	Système de gestion documentaire
SI	Système d'information
SMTP	Simple mail transport Protocol
TCP	Transmission control protocole
TIC	Technologie de l'information

Liste des figures

Numéro	Figure	Page
1	source cigref	8
2	hiérarchie de la connaissance	11
3	des états de la connaissance et de leur transition	17
4	Le modèle DIKW	18
5	Modèle de gestion des connaissances en spirale	19
6	cycle de vie de la connaissance	28
7	Gestion de connaissance : le modèle CTR-S	33
8	Organigramme des Sociétés du groupe SONELGAZ	48
9	Organigramme de la SONELGAZ T.O	51

Sommaire

Introduction

Chapitre 1 : Fondements théoriques de la gestion des connaissances

Section 1 : Définition et concepts clés de la gestion des connaissances

Section 2 Les différentes formes de connaissances (tacites, explicites, collectives, individuelles, etc.)

Section 3 Les modèles de gestion des connaissances

Section 4 Les enjeux et bénéfices de la gestion des connaissances dans les organisations

Chapitre 2: Les principes et approches du knowledge management

Section 1 Les principales approches du management des connaissances

Section 2 La pratique de gestion des connaissances

Section 3 Présentation des outils et technologies de la gestion des connaissances

Section 4 Les facteurs clés de succès , les obstacles de la gestion des connaissances et l'impact organisationnelle de la gestion des connaissances sur les entreprises

Chapitre 3: Étude de cas de l'entreprise SONALGAZ

Section1 Présentation de l'entreprise et de son contexte

Section 2 Diagnostic des besoins en gestion des connaissances

Section 3 Stratégie de gestion des connaissances mise en place

Section 4 Évaluation des résultats obtenus

Amélioration des processus

Amélioration des performances

Amélioration de la qualité, etc.

Conclusion

Résumé

INTRODUCTION

Introduction

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve confrontée à des répercussions contradictoires de la mondialisation, aux exigences de cohésion sociale et de responsabilité sociale de l'entreprise. Parallèlement, l'évolution technologique l'oblige à passer de la gestion des compétences au management des connaissances, également connu sous le nom de Knowledge Management (KM) en anglais.

La gestion des connaissances implique la reconnaissance du fait que l'entreprise possède un capital de connaissances propre, précieux et stratégique. Dans les organisations, la gestion des connaissances se traduit souvent par la mise en place d'intranets, de bases de données et d'outils d'aide à la décision. Cependant, de nombreuses discussions sur la gestion des connaissances se sont principalement concentrées sur les aspects techniques liés à la mise en place de technologies de l'information et de la communication (TIC), en négligeant souvent l'aspect humain associé aux processus de gestion des connaissances.

Il est essentiel de considérer l'entreprise comme un portefeuille de connaissances, ce qui transforme fondamentalement la nature de la réflexion stratégique. Les actifs stratégiques sont de plus en plus immatériels, en particulier la connaissance. Pour que ces actifs offrent un avantage durable, ils ne doivent pas être facilement imitables ou accessibles sur le marché. Ce sont les ressources les moins concrètes, telles que les savoir-faire tacites et peu formalisés, profondément intégrés dans la culture et les valeurs de l'organisation, qui possèdent ces caractéristiques.

Ces ressources, détenues ou mobilisables par l'entreprise, sont essentielles pour ses performances durables et sont intrinsèquement liées au personnel. Placer l'individu et l'organisation au centre des préoccupations de la gestion des connaissances est donc d'une importance capitale.

Dans le but de favoriser le partage de connaissances au sein de l'entreprise, la gestion des connaissances connaît un regain d'intérêt, car elle intègre de plus en plus le "facteur humain". Bien que le concept de gestion des connaissances ait principalement émergé de la formalisation de la connaissance en vue de sa capitalisation dans des outils d'aide à la décision, il est maintenant envisagé sous l'angle des interactions entre la connaissance, les individus et l'organisation. Les approches précédemment axées principalement sur les outils montrent aujourd'hui leurs limites, mettant en évidence la nécessité d'une approche plus globale, intégrant la gestion des connaissances dans la stratégie et les ressources humaines de l'entreprise par le biais de pratiques et d'outils de gestion des ressources humaines (GRH). Cela vise à soutenir les projets de gestion des connaissances pour améliorer la création, la mémorisation, la recherche, le partage et l'application des connaissances.

La gestion des connaissances est une approche stratégique qui consiste à collecter, stocker, organiser et partager les connaissances et l'expertise de l'organisation afin d'améliorer la productivité et l'efficacité. Les entreprises qui ont mis en place des systèmes de gestion des connaissances ont constaté une amélioration significative de leur capacité à innover, à résoudre les problèmes et à prendre des décisions éclairées. Dans cette proposition, nous discutons des avantages de la gestion des connaissances, de son importance pour les organisations et de la manière dont il peut être mis en œuvre avec succès. L'objectif principal de cette étude modeste est de mettre en évidence l'importance d'une gestion axée sur les connaissances au sein de l'entreprise algérienne,.

Problématique :

Comment l'entreprise SONALGAZ procède pour améliorer la capture, le stockage, le partage et la diffusion de ses connaissances ?

Sous questions :

Quelles sont les dispositifs naissaicaire pour que l'entreprise puisse mettre en place la pratique GRH pour une meilleure connaissance ?

Quels sont les processus, les outils et les mécanismes de partage des connaissances actuellement mis en place par la SONELGAZ ?

Quels sont les moyens qui sont mise en disposition pour facilité la communication et la diffusion de l'information et le partage des connaissances dans l'entreprise et entre les employeurs ?

Hypothèse

Hypothèse 1 : L'entreprise SONALGAZ met en place des pratiques GRH adéquates pour manager ses des connaissances.

Hypothèse 2 : SONALGAZ favorise une culture de partage des connaissances en encourageant la collaboration et l'échange d'informations entre les employés.

Hypothèse 3 : L'entreprise SONALGAZ utilise des technologies de l'information et de la communication (TIC), le partage instantané des connaissances et la diffusion rapide d'informations importantes à travers toute l'organisation.

Cet objectif global se divise en plusieurs objectifs spécifiques :

- Mettre en évidence l'importance des mesures qui doivent être intégrées dans les orientations stratégiques élaborées par les responsables, afin de favoriser la capitalisation et la préservation des connaissances de l'entreprise.
- Examiner le rôle des pratiques en gestion des ressources humaines (GRH), en se concentrant particulièrement sur la gestion des carrières des experts qui détiennent des connaissances exclusives. Le départ de ces experts pose un défi à la direction des ressources humaines (DRH), et les techniques de gestion des connaissances peuvent contribuer à résoudre ce problème. Cela peut inclure la formalisation de ces connaissances par le biais d'entretiens, une certaine normalisation, puis la transmission de ces connaissances aux experts plus jeunes, ce qui est une pratique possible.
- Identifier les besoins et les exigences de l'organisation en matière de gestion des connaissances.
- Évaluer les technologies disponibles pour la mise en place d'un système de gestion des connaissances efficace.
- Mesurer l'impact du système de gestion des connaissances sur la productivité et l'efficacité de l'organisation.

CHAPITRE 1

**Fondements théoriques de la gestion de la
connaissance**

Introduction

Le chapitre 1 de ce document se concentre sur les fondements théoriques de la gestion des connaissances. La gestion des connaissances est devenue un enjeu crucial pour les organisations cherchant à tirer parti de leur capital intellectuel et à favoriser l'innovation, la performance et l'agilité.

Dans cette introduction, nous explorerons les définitions et les concepts clés de la gestion des connaissances, les différentes formes de connaissances, les modèles de gestion et les enjeux et bénéfices associés à cette discipline.

La gestion des connaissances peut être définie comme un ensemble de processus et de pratiques visant à identifier, capturer, organiser, stocker, partager et utiliser efficacement les connaissances dans une organisation. Elle repose sur la conviction que les connaissances et l'expertise des individus sont des ressources précieuses qui doivent être valorisées et exploitées de manière stratégique.

L'un des premiers aspects à comprendre est la diversité des connaissances présentes dans une organisation. Il existe des connaissances tacites, qui sont ancrées dans l'expérience individuelle et difficilement formalisables, et des connaissances explicites, qui peuvent être documentées et partagées plus facilement. Comprendre la nature et la dynamique de ces différentes formes de connaissances est essentiel pour une gestion efficace.

Ensuite, nous examinerons les modèles de gestion des connaissances les plus couramment utilisés. Le modèle de la spirale de la connaissance, développé par Nonaka et Takeuchi, met en évidence le processus de conversion des connaissances tacites en connaissances explicites à travers l'interaction sociale. Le modèle SECI, quant à lui, propose quatre modes de conversion des connaissances: la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Comprendre ces modèles nous aidera à mieux appréhender les mécanismes de gestion des connaissances.

Enfin, nous aborderons les enjeux et les bénéfices de la gestion des connaissances. Une gestion efficace des connaissances peut stimuler l'innovation, favoriser une prise de décision éclairée, améliorer la performance organisationnelle et conférer un avantage concurrentiel. Cependant, il est également essentiel de relever les défis liés à la culture organisationnelle, à la gestion du changement et à la protection de la propriété intellectuelle.

En somme, ce chapitre offre une vue d'ensemble des fondements théoriques de la gestion des connaissances, jetant les bases nécessaires pour explorer plus en détail les différents aspects de cette discipline.

Section 1 : Définition et concepts clé

De nos jours, la compétitivité exige une forte attention aux signaux provenant de l'environnement. Les entreprises doivent faire face à de nombreuses mutations qui nécessitent une nouvelle approche, car les enjeux et les priorités ont changé.

Conscientes que la connaissance doit être collectée et partagée, les entreprises créent de la valeur en combinant principalement des ressources de nature informationnelle. C'est cette réalité qui pousse les organisations à rechercher, acquérir, gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent, ainsi que celles qu'elles doivent acquérir ou pourraient perdre.

Le management des connaissances, également appelé Knowledge Management, est devenu une nécessité. Son objectif principal est de gérer, partager et transférer les connaissances au sein de toute l'organisation.

1-1 Qu'est ce que la gestion de la connaissance :

La connaissance est présente dans toutes les activités humaines, qu'elles soient académiques ou pratiques. Les êtres humains peuvent créer, produire, diffuser, vendre et consommer des connaissances en réfléchissant et en utilisant des symboles. Malgré cette omniprésence et les nombreux travaux de recherche, il est difficile de trouver une définition universellement acceptée de la connaissance.

La question de la définition de la connaissance a préoccupé les philosophes tout au long de l'histoire de la pensée humaine. Selon Nonaka (1994), l'histoire de la philosophie depuis la période grecque a été une quête sans fin d'une définition de la connaissance. Le débat épistémologique sur cette question a été soulevé par les philosophes grecs. Platon a défini la connaissance dans son ouvrage "Theaetetus" comme une "croyance vraie justifiée". Hirschheim (1985) a étudié les aspects fondamentaux de l'épistémologie de la théorie de la connaissance chez les philosophes grecs et affirme que ceux-ci divisent la connaissance en deux types : la "doxa" (censée être vraie) et l'"episteme" (connue et avérée vraie). Du point de vue méthodologique, la science est le processus qui transforme la "doxa" en "episteme".¹

Drucker (1993) souligne que jusqu'au milieu du XVIIIe siècle, la pensée occidentale considérait la connaissance comme quelque chose d'"existant" et non comme une "capacité à faire" ou la possession d'une compétence particulière. Il propose trois époques distinctes au cours desquelles la conception humaine de la connaissance a évolué, passant de la "connaissance générale" à la "connaissance spécifique" liée à des domaines particuliers et à l'action. Ces trois époques peuvent être résumées comme suit :

- De 1750 à 1850 : la connaissance a été appliquée aux outils, aux processus et aux produits, donnant ainsi naissance à la révolution industrielle.
- De 1880 à 1938 : la connaissance a été appliquée aux processus de travail et l'accent a été mis sur l'augmentation de la productivité.
- À partir de la fin de 1945 : la connaissance a été appliquée au "savoir à propos" (knowing about) et au "savoir comment" (knowing how). Cette période est considérée comme la "révolution managériale".²

Depuis lors, plusieurs définitions de la connaissance ont été proposées. La difficulté de définir cette ressource importante réside dans le fait que le concept de connaissance est évident en lui-même. De plus, les interrelations entre la connaissance et les concepts de "donnée" et "d'information" rendent encore plus difficile sa définition.

¹. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). L'entreprise créatrice de connaissances : comment les entreprises japonaises créent la dynamique de l'innovation. Presse universitaire d'Oxford.

²Davenport, TH, & Prusak, L. (2000). Connaissances pratiques : comment les organisations gèrent ce qu'elles savent. Harvard Business Press.

1-1-2 Définition de la connaissance :

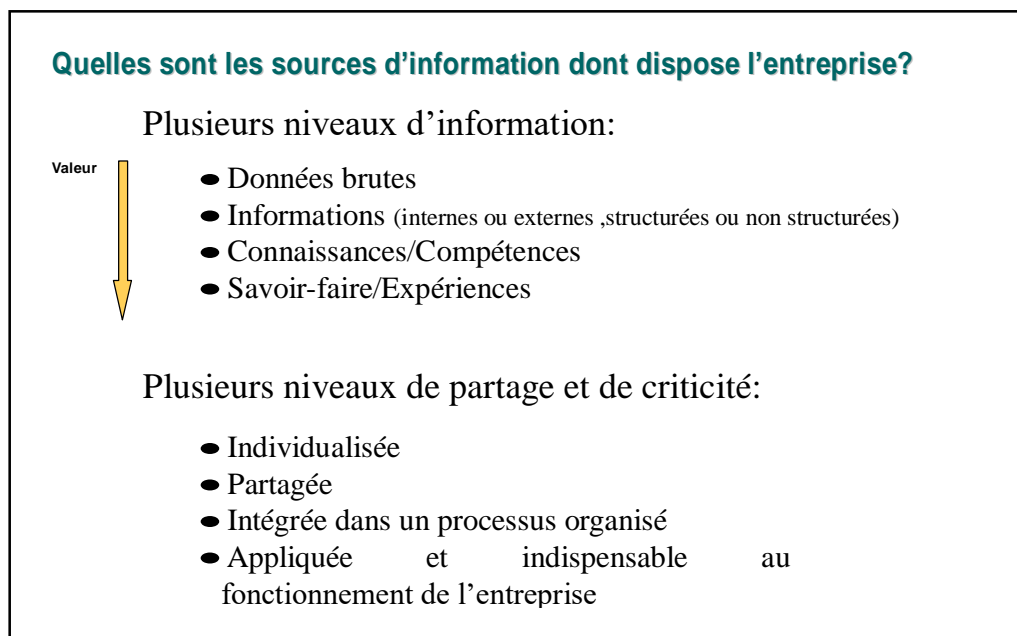
Il est important de souligner que le terme "savoir" désigne la culture de manière générale, c'est-à-dire des informations enregistrées de manière plus ou moins définitive et structurée. Le savoir est quelque chose d'acquis, indiquant ainsi une certaine permanence, une appropriation qui n'est pas censée être oubliée ou perdue.³

En revanche, la connaissance est une notion complexe et difficile à définir car elle vise à donner du sens aux informations. Elle implique l'interprétation des informations, leur appropriation, mais aussi l'expérimentation et l'intériorisation. Elle repose à la fois sur la raison et sur les impressions, les sensations, l'intuition ou les sentiments.⁴

Une autre définition de la connaissance est la suivante : "La connaissance peut être définie comme la capacité d'agir. Ce n'est pas une définition générique. La capacité d'agir de chaque individu consiste à créer de manière continue par l'apprentissage. En d'autres termes, la connaissance est contextuelle et ne peut être séparée de son contexte. Cette notion implique également une finalité téléologique, c'est-à-dire l'étude de la finalité. L'apprentissage humain vise à permettre la survie dans un environnement souvent hostile. Dans cette définition de la connaissance, la partie "action" peut se référer à une action matérielle ou à une action intellectuelle, telle que parler ou analyser."⁵

1-1-3. Les composantes de la connaissance :

Afin de mieux appréhender le concept de connaissance, il est nécessaire de se familiariser avec les principales notions liées à la gestion des connaissances (KM) qui sont également considérées comme des composantes essentielles de la connaissance. Cela permet de mieux comprendre les enjeux des démarches de gestion des connaissances.



³Prax Jean Yves, « Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération », Editions Dunod, Paris, 2003, p.

⁴Bruneau Maurice et Pujos Jean François, « Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations », Editions d'Organisation, 1992.

⁵Sveiby Karl Erik, « Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société ».É dition Maxima. Paris. 2000. P75.

Figure 1 : source cigref

a) Les données :

Une donnée est un élément factuel, brut et discret. Elle représente des observations ou des faits qui sont dépourvus de contexte et n'ont donc pas de signification directe en eux-mêmes. Les données sont objectives et peuvent être de nature quantitative ou qualitative. Elles peuvent être enregistrées, capturées, manipulées ou recherchées, et elles peuvent être extraites pour obtenir des informations utiles.

Dans son ouvrage intitulé "Le guide du knowledge management", Jean-Yves PRAX définit la donnée comme un fait discret et objectif résultant d'une acquisition ou d'une mesure réalisée par un instrument naturel ou construit par l'homme. Les données peuvent être qualitatives ou quantitatives, et elles sont normalement dépourvues d'intention ou de projet, ce qui leur confère leur objectivité.⁶

Selon Claire BEYOU, la donnée est un élément de base d'information symbolique qui n'a pas de sens en soi. Il est nécessaire de la contextualiser pour en tirer un enseignement. Les données sont des éléments fournis sans contexte sémantique et leur interprétation se fait à travers leur classification dans un système de gestion de données.⁷

Michel FERRARY et Yvon PESQUEUX précisent qu'il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, à moins qu'il ne s'agisse de sa formalisation. Les données peuvent être qualitatives ou quantitatives.

b) L'information :

Selon Ferrary et Pesqueux (2006), l'information est définie comme une donnée ou un ensemble de données organisées de manière à construire un message qui a du sens. Contrairement aux données, elle est associée à un contexte spécifique et porte une signification particulière. Elle est le résultat d'une construction intentionnelle de la part de l'utilisateur. L'information implique un émetteur et un récepteur qui lui donnent du sens, et elle peut être dupliquée sur différents supports tels que des feuilles de papier, des CD, des monuments, des objets, etc.⁸

Les informations résultent de l'intégration et de l'organisation des données, leur conférant ainsi un sens. Selon l'AFNOR (Association française de normalisation), "l'information se définit comme étant la connaissance concernant un objet tel qu'un fait, un événement, une chose, un processus ou une idée, y compris une notion, et qui, dans un contexte déterminé, a une signification particulière". Pour une entreprise, le terme "information" fait référence à un ensemble de connaissances de natures différentes, jouant un rôle essentiel à chaque étape de la prise de décision.⁹

⁶Jean-Yves PRAX, « Le manuel de knowledge management », édition DUNOD, Paris, 2003, 60.

⁷Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003, p.28.

⁸Ferrary M, Pesqueux Y. Op, cit, pp 16-18

⁹AFNOR est un groupe international de services organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation. (ALAIN Vincent, Manager le système d'information de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000

c) La connaissance :

Connaissance comme « une idée exacte d'une réalité, de sa situation, de son sens, de ses caractères, de son fonctionnement » et au pluriel comme des « notions acquises ».d'après dictionnaire Hachette

la compétence comme une connaissance, une expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger.

Cette définition est très proche de celle du Petit Larousse pour qui la compétence est la « connaissance approfondie dans un sujet ou capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne droit d'en juger ».

Dans son ouvrage, Jean-Yves Prax définit la compétence comme « un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée » ou encore comme « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) ».

d) Le savoir :

Définit selon le Petit Larousse comme « l'ensemble des connaissances acquises par l'étude », « posséder un métier, être capable de développer une activité dont on a la pratique » ou encore « Avoir des connaissances en mémoire de manière à pouvoir répéter ».

Dans le mot savoir, il y a une certitude, quelque chose d'acquis et de définitif, une certaine pérennité, une appropriation qui n'est pas sensée s'oublier ou se perdre.

Selon Gilles Balmisse (2002), le savoir peut être défini comme l'ensemble des connaissances acquises par un individu. Cependant, du point de vue opérationnel, cette distinction n'est pas nécessaire. En effet, en anglais, le même mot, "Knowledge", est utilisé indifféremment. Par conséquent, dans cet ouvrage, nous ne ferons pas de distinction entre les deux termes.¹⁰

e) Compétences :

Le dictionnaire Hachette définit la compétence comme une connaissance, une expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger.

Cette définition est très proche de celle du Petit Larousse pour qui la compétence est la « connaissance approfondie dans un sujet ou capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne droit d'en juger ».

Dans son ouvrage, Jean-Yves Prax définit la compétence comme« un ensemble de connaissances, de capacité d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans

¹⁰ Gilles B. Op. Cit, p.16

un type de situation donnée » ou encore comme « l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) ». ¹¹

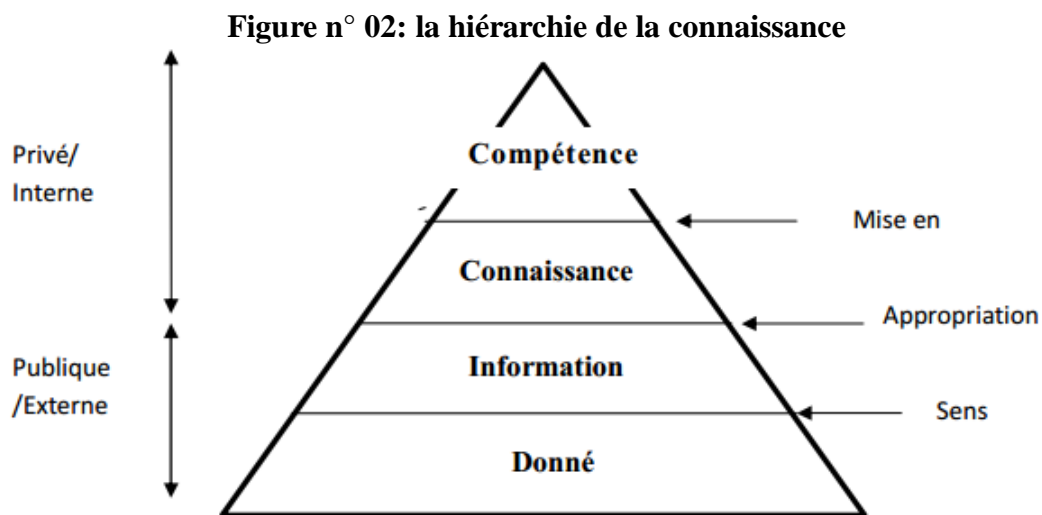
f) Le savoir faire :

Le savoir-faire est une « compétence dans l'exercice d'une activité manuelle ou intellectuelle », ce qui est assez proche de la définition proposée par le dictionnaire Hachette : « habileté à mettre en œuvre son expérience et ses connaissances » D'après le Petit Robert.

Le Petit Larousse définit le savoir-faire comme « l'habileté à réussir ce qu'on entreprend » ou encore « les compétences professionnelles ».

Pour Jean-Yves Bück dans son ouvrage « le management de la connaissance » : « le savoir-faire sur un domaine, une thématique est la somme capitalisée (formalisée ou non) des connaissances acquises sur celui-ci depuis son lancement, enrichie d'expérimentations successives (succès ou échec), déduction faite des connaissances obsolètes et donc devenues inutiles ». ou encore « Le savoir-faire est un ensemble de connaissances apte à réaliser une activité dans un contexte donné et dans le cadre d'une fonction précise. »

Dans l'ouvrage de René-Charles Tisseyre, les savoir-faire sont définis comme « ensemble des connaissances nécessaires pour réaliser une tâche précise ».



Source : Claire BEYOU, « Manager les connaissances », éd. Dunod, Paris, 2000.p.6.

1-2 les principaux objectif de la gestion des connaissances :

La gestion des connaissances a plusieurs objectifs clés qui visent à améliorer les performances organisationnelles et favoriser l'innovation. Voici deux objectifs majeurs de la gestion des connaissances :

¹¹ Jean-Yves Prax Dans Manuel de Knowledge Management (2019), p 59 à 95

- **Favoriser l'apprentissage organisationnel** : L'un des principaux objectifs de la gestion des connaissances est de créer un environnement propice à l'apprentissage continu au sein de l'organisation. Cela implique la collecte, l'organisation et le partage des connaissances et des bonnes pratiques afin de permettre aux individus d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leurs performances et de s'adapter aux évolutions du marché. L'apprentissage organisationnel contribue à la création d'une culture d'innovation et de croissance.

- **Faciliter la prise de décision éclairée** : Un autre objectif essentiel de la gestion des connaissances est de fournir des informations pertinentes et actualisées pour soutenir la prise de décision informée. En capitalisant sur les connaissances internes et externes, les organisations peuvent prendre des décisions stratégiques plus éclairées, basées sur des informations fiables et des analyses approfondies. La gestion des connaissances permet de collecter et de partager des connaissances tacites et explicites, de les organiser de manière accessible et de les mettre à la disposition des décideurs.

1-3 les acteurs impliqué dans cette gestion :

Dans la gestion des connaissances, différents acteurs interviennent pour faciliter la création, la capture, le partage et l'utilisation efficace de la connaissance au sein d'une organisation. Ces acteurs comprennent :

1-3-1 Les individus : Les membres de l'organisation jouent un rôle crucial dans la gestion des connaissances. Ils sont responsables de partager leurs connaissances tacites, de documenter leurs connaissances explicites et de participer activement aux processus de création et de diffusion des connaissances.

1-3-2 Les équipes et les communautés de pratique : Les équipes de travail et les communautés de pratique regroupent des individus ayant des intérêts et des compétences communs. Ils favorisent le partage des connaissances, la résolution de problèmes et la collaboration au sein de l'organisation. Ces groupes permettent également l'apprentissage collectif et la création de nouvelles connaissances.

1-3-3 Les gestionnaires et les leaders : Les gestionnaires et les leaders sont responsables de promouvoir une culture de partage des connaissances au sein de l'organisation. Ils doivent encourager et soutenir les initiatives de gestion des connaissances, allouer des ressources adéquates et favoriser un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation.

1-3-4 Les experts et les facilitateurs : Les experts jouent un rôle clé dans la gestion des connaissances en partageant leurs connaissances spécialisées et en fournissant des conseils et des orientations aux autres membres de l'organisation. Les facilitateurs aident à coordonner les activités de gestion des connaissances, à faciliter le partage et la diffusion des connaissances, et à mettre en place des processus et des outils appropriés.

1-3-5 Les technologies de l'information : Les outils et les plateformes technologiques jouent un rôle essentiel dans la gestion des connaissances, en facilitant le stockage, la recherche, l'accès et le partage des connaissances au sein de l'organisation. Les systèmes de gestion de contenu, les bases de données, les plateformes collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise sont quelques exemples de technologies utilisées dans la gestion des connaissances.

2 Sources et différente forme de connaissance

Les connaissances on les retrouve sur différente sources et forme les voici :

2-1 Sources de connaissances

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

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

2 -2 les différentes forme de connaissance :

Les différentes formes de connaissances peuvent être classées en plusieurs catégories, notamment les connaissances tacites, les connaissances explicites, les connaissances procédurales, les connaissances conceptuelles, et les connaissances contextuelles.

2-2-1. Connaissances tacites : Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles, souvent difficiles à formaliser et à exprimer de manière explicite. Elles sont basées sur l'expérience individuelle, les intuitions, les compétences pratiques et les savoir-faire. Les connaissances tacites sont souvent contextuelles et liées à des actions concrètes. Par exemple, la capacité d'un artisan à réaliser des tâches complexes est basée sur ses connaissances tacites.

Les connaissances tacites sont des connaissances personnelles qui sont difficiles à percevoir et à accéder, rendant ainsi leur transmission complexe. Elles englobent les compétences, les expériences, l'intuition, les savoir-faire spécifiques, les astuces et les connaissances spécialisées qu'un individu a acquises et échangées lors de ses interactions internes et externes à une organisation. Ces connaissances sont étroitement liées à un contexte spécifique et se présentent sous deux formes principales : les connaissances tacites de nature cognitive et les connaissances tacites de nature technique.

Les connaissances tacites de nature cognitive se réfèrent aux modèles mentaux tels que les cartes mentales, les croyances, les paradigmes et les points de vue développés par les individus. Ces connaissances influencent leur manière de percevoir et de comprendre le monde qui les entoure.

Quant aux connaissances tacites de nature technique, elles concernent les savoir-faire et les compétences pratiques liés à un contexte spécifique. Elles représentent les connaissances pratiques et les compétences qui sont souvent difficiles à formaliser et à communiquer de manière explicite.

Ces notions sont abordées dans le cadre de la gestion des connaissances, où il est essentiel de comprendre les différents types de connaissances et de mettre en place des processus et des stratégies adaptés pour les capturer, les partager et les valoriser au sein d'une organisation.¹²

2-2-2 Connaissances explicites : Les connaissances explicites sont des connaissances qui peuvent être formulées et communiquées de manière claire et systématique. Elles peuvent être facilement documentées, partagées et transférées entre les individus. Les connaissances explicites incluent des faits, des modèles, des théories, des procédures, des règles et des principes. Par exemple, un manuel d'utilisation d'un logiciel contient des connaissances explicites sur son fonctionnement.

Les connaissances explicites sont des connaissances qui peuvent être exprimées de manière articulée, formalisée et transmise à l'aide de symboles ou d'un langage naturel. Elles peuvent être liées aux processus, aux projets, aux clients, aux fournisseurs, et ainsi de suite. Contrairement aux connaissances tacites, les connaissances explicites peuvent être plus facilement partagées et transférées au sein de l'organisation. Elles peuvent également être accessibles à d'autres organisations et éventuellement à des concurrents.

Les connaissances explicites peuvent être documentées, codifiées et représentées sous différentes formes telles que des manuels, des procédures, des bases de données, des rapports, des spécifications techniques, etc. Elles peuvent être plus facilement communiquées, enseignées et diffusées à travers des canaux formels et informels.

Du point de vue de la gestion des connaissances, la capture, la formalisation et le partage des connaissances explicites sont importants pour favoriser l'apprentissage organisationnel, l'efficacité opérationnelle et l'innovation. Les organisations peuvent également tirer parti de l'externalisation de leurs connaissances explicites en les partageant avec d'autres acteurs du marché, favorisant ainsi les synergies et les collaborations.

2-3 La connaissance individuelle et la connaissance collective :

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

2-3-1 La connaissance individuelle :

La connaissance individuelle représente l'ensemble cognitif d'un individu (Marchand, 2005, p 16), elle se définit aussi comme l'ensemble des croyances d'un individu sur les relations de cause à effet entre des phénomènes (Perrin, p 06), et elle est tenue et maîtrisée par l'individu (Sammer et al, 2003, p 03).

2-3-2 La connaissance collective :

La connaissance collective est : - La connaissance qui permet à un groupe de personnes de réaliser des tâches complexes et propres à l'entreprise, et qui serait difficile à imiter. - La

¹²Polanyi, M. (1966). La dimension tacite. Presses de l'Université de Chicago.

connaissance attachée à un groupe agissant dans un cadre professionnel donné (Bordères et Panisse, 2003, p 02)

- La connaissance qui est appropriée dans un environnement spécifique (comme l'entreprise), elle comprend les connaissances individuelles qui atteignent seulement son plein potentiel une fois combinées avec les autres (ex. un joueur de football joue mieux dans le groupe qu'individuel) (Sammer et al, 2003, p 03).

- La connaissance acquise collectivement par les individus dans une situation donnée. Il y a la connaissance collective tacite et explicite : La connaissance collective tacite réside dans les consensus organisationnels sur les expériences passées, les routines et la culture de l'entreprise (Bayad et Simen, 2003, p 11). La connaissance collective explicite est le résultat d'une production interne à l'entreprise qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites pour créer des nouvelles connaissances partagées par les membres de groupe et elle est articulée sous formes des plans, des formules ou des spécifications techniques d'un produit (Curbatov, 2003, p 158)

2-4 Importance de la diversité des connaissances :

La diversité des connaissances revêt une grande importance dans de nombreux domaines, notamment dans l'éducation, la recherche scientifique, la résolution de problèmes complexes et le développement de solutions novatrices. Voici quelques explications sur l'importance de la diversité des connaissances, accompagnées de sources bibliographiques pertinentes :

2-4-1. Stimuler la créativité et l'innovation :

La diversité des connaissances favorise la créativité en exposant les individus à différents points de vue, expériences et idées. Cela peut conduire à de nouvelles perspectives et à des solutions novatrices. Par exemple, une étude publiée dans la revue "Organizational Behavior and Human Decision Processes" a montré que la diversité des connaissances et des compétences d'une équipe améliore la créativité et l'innovation (Wang, 2016).¹³

2-4-2. Favoriser la résolution de problèmes complexes :

Les problèmes complexes nécessitent souvent une approche multidisciplinaire. La diversité des connaissances permet d'aborder ces problèmes sous différents angles et de trouver des solutions plus efficaces. Une recherche publiée dans la revue "Proceedings of the National Academy of Sciences" a montré que la diversité des connaissances dans les équipes de recherche favorise la résolution de problèmes complexes (Hong et Page, 2004).¹⁴

¹³- Wang, L. (2016). Diversité des connaissances et créativité d'équipe : Le rôle médiateur du partage des connaissances en équipe. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

¹⁴- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Les groupes de solveurs de problèmes diversifiés peuvent surpasser les groupes de solveurs de problèmes très compétents. "Actes de l'Académie nationale des sciences".

2-4-3. Encourager l'apprentissage et l'adaptation :

La diversité des connaissances offre aux individus la possibilité d'apprendre et de s'adapter à de nouvelles situations plus rapidement. En exposant les apprenants à des idées et perspectives différentes, cela stimule leur réflexion critique et leur capacité à aborder des problèmes variés. Une étude publiée dans " Le Journal de Psychologie Appliquée " a montré que la diversité des connaissances des employés favorise leur apprentissage et leur performance au travail (Carmeli et al., 2009).¹⁵

2-4-4. Améliorer la prise de décision :

La diversité des connaissances dans les équipes de prise de décision peut conduire à des décisions plus éclairées et de meilleure qualité. Des recherches publiées dans " Dynamique de groupe : Théorie, Recherche et Pratique " ont montré que la diversité des connaissances améliore la précision et la qualité des décisions prises par les groupes (Van Knippenberg et al., 2004).

En résumé, la diversité des connaissances joue un rôle essentiel dans la stimulation de la créativité, la résolution de problèmes complexes, l'apprentissage et l'amélioration de la prise de décision. Ces aspects sont soutenus par des études académiques publiées dans des revues scientifiques réputées

3- les modèles de gestion des connaissances :

Les modèles de gestion des connaissances sont des cadres conceptuels qui décrivent les processus et les mécanismes de gestion des connaissances au sein des organisations. Voici une explication détaillée de certains modèles couramment utilisés, accompagnée de sources bibliographiques pour approfondir chaque modèle :

3-1. Modèle SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) ¹⁶:

Le modèle SECI a été proposé par Nonaka et Takeuchi comme un cadre pour comprendre la création, la conversion et l'utilisation des connaissances au sein des organisations. Il décrit quatre modes de conversion des connaissances :

3-1-1- Socialization (Socialisation) : Ce mode de conversion se concentre sur le partage tacite des connaissances par l'interaction sociale et l'observation des autres membres de l'organisation. Cela inclut des activités telles que les conversations informelles, l'apprentissage par l'observation et l'immersion dans une culture organisationnelle. La socialisation favorise le transfert des connaissances tacites d'une personne à une autre.

¹⁵- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2009). Le rôle de la performance organisationnelle perçue dans l'identification organisationnelle, l'ajustement et la performance au travail.

¹⁶Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). L'entreprise créatrice de connaissances : Comment les entreprises japonaises créent la dynamique de l'innovation. Oxford University Press.

3-1-2- Externalization (Externalisation) : Ce mode de conversion consiste à articuler des connaissances tacites en concepts explicites et en langage formel. Les individus expriment leurs connaissances tacites en les rendant explicites à travers des métaphores, des analogies, des modèles conceptuels ou des histoires. L'externalisation facilite la diffusion des connaissances tacites et leur transformation en connaissances explicites partageables.

3-1-3- Combination (Combinaison) : Ce mode de conversion consiste à combiner différentes connaissances explicites pour en créer de nouvelles. Il implique l'organisation, la classification et l'intégration des connaissances explicites disponibles dans l'organisation. La combinaison permet de créer de nouvelles connaissances en rassemblant et en synthétisant des connaissances existantes.

3-1-4- Internalization (Internalisation) : Ce mode de conversion implique la transformation des connaissances explicites en connaissances tacites, c'est-à-dire l'assimilation des connaissances explicites dans l'expérience individuelle. L'internalisation se produit lorsque les individus intègrent des connaissances explicites dans leur répertoire de connaissances tacites personnelles par l'apprentissage, la pratique et l'expérience directe.

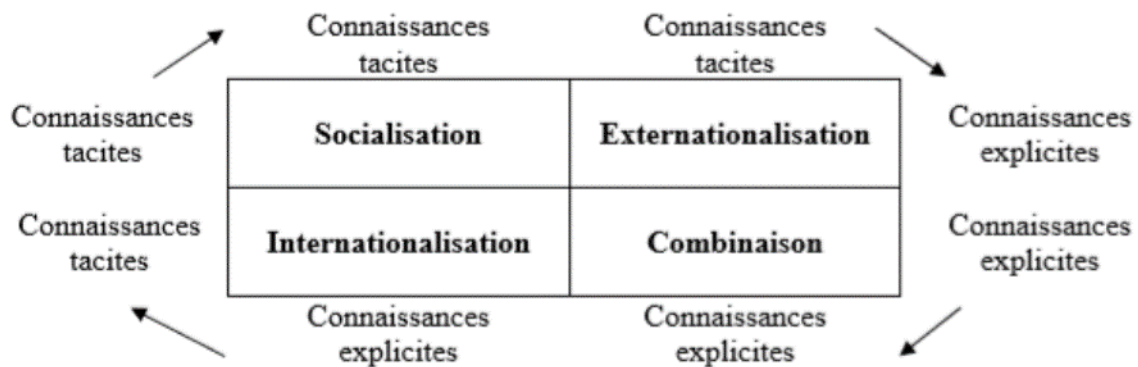


Figure n° 03 : Matrice des états de la connaissance et de leurs transitions¹⁷

3-2. Modèle DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom)¹⁸ :

Le modèle DIKW représente une progression hiérarchique des niveaux d'information et de connaissances. Il comprend les éléments suivants :

3-2-1- Data (Données) : Il s'agit de faits bruts, généralement sous forme de chiffres, de mots ou de symboles, qui n'ont pas encore de signification ou de contexte.

3-2-2- Information : Les données qui sont organisées, structurées et interprétées pour avoir une signification et un contexte deviennent des informations. Les informations sont utiles pour répondre à des questions spécifiques ou pour prendre des décisions.

3-2-3- Knowledge (Connaissance) : Les connaissances sont des informations qui ont été assimilées, comprises et mises en contexte. Il s'agit d'une compréhension approfondie et

¹⁷Nonaka I, L'entreprise créatrice de connaissances. Dans Harvard Business Review sur la gestion des connaissances, 1998.

¹⁸Ackoff, RL (1989). De la donnée à la sagesse. Journal d'analyse des systèmes appliqués

intégrée qui permet de résoudre des problèmes, de prendre des décisions éclairées et d'agir de manière appropriée.

3-2-4- Wisdom (Sagesse) : La sagesse est le niveau le plus élevé de la hiérarchie DIKW. Elle représente l'application judicieuse des connaissances et de l'expérience dans des situations complexes. La sagesse implique une perspective globale, la prise en compte des valeurs et des éthiques, et la capacité à juger et à agir de manière réfléchie.

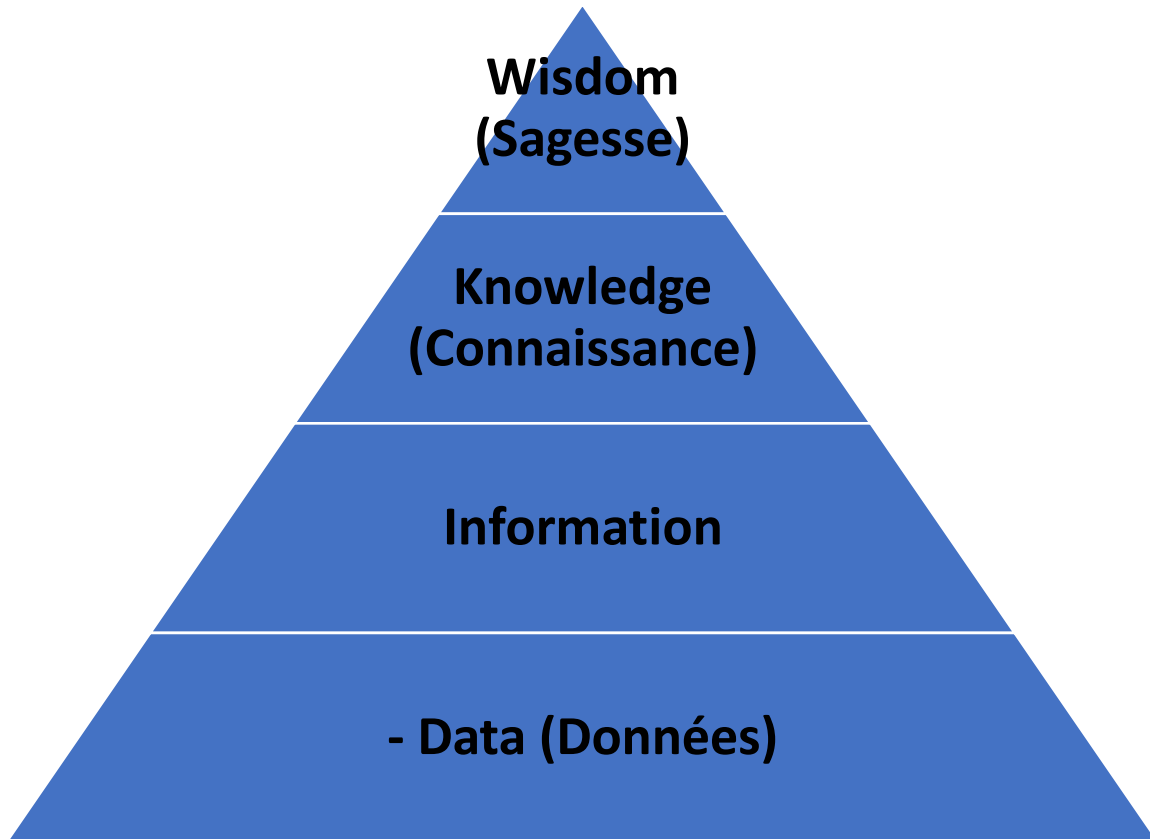


Figure n°4 :Le modèle DIKW

Source

3-3. Modèle de gestion des connaissances en spirale ¹⁹:

Le modèle de gestion des connaissances en spirale, développé par Nonaka et Konno, met l'accent sur la dynamique de création et de diffusion des connaissances dans une organisation. Il suggère que les connaissances tacites et explicites s'améliorent mutuellement et se renforcent à travers un processus itératif en spirale.

3-3-1 Externalisation : Les connaissances tacites sont externalisées sous forme de concepts explicites, permettant ainsi leur partage et leur diffusion.

3-3-2- Combination : Les connaissances explicites sont combinées et organisées pour créer de nouvelles connaissances plus complexes et riches.

¹⁹Nonaka, I. et Konno, N. (1998). Le concept de "Ba" : Construire une base pour la création de connaissances. Revue de gestion en Californie.

3-3-3 - Internalisation : Les connaissances explicitées sont assimilées par les individus et intégrées dans leur expérience tacite, ce qui renforce leurs connaissances individuelles.

3-3-4- Socialization : Les connaissances internes sont partagées et socialisées à travers l'interaction et la collaboration, créant ainsi un cycle continu de création et de diffusion des connaissances

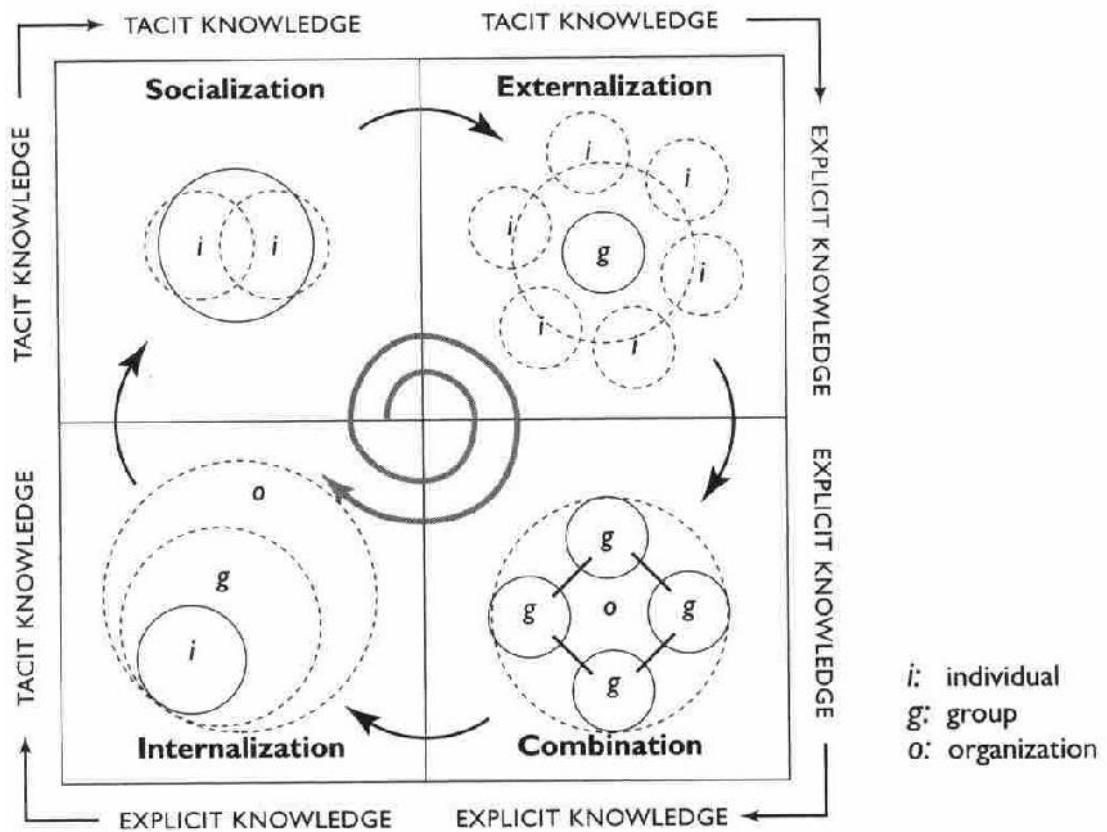


Figure n°5 Modèle de gestion des connaissances en spirale²⁰

3-4. Modèle de communautés de pratique²¹ :

Le modèle de communautés de pratique met l'accent sur la collaboration et le partage de connaissances entre les membres d'une communauté ayant des intérêts et des objectifs communs. Les communautés de pratique facilitent l'apprentissage collectif, la résolution de problèmes et le partage d'expertise tacite.

3-4-1- Domaine : La communauté partage un domaine de pratique commun, délimitant ainsi son champ de connaissances et d'intérêts.

²⁰ Source: Ikujiro Nonaka, Noboru Konno, "le concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation, California Management Review

²¹ Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, WM (2002). Cultiver les communautés de pratique : Un guide pour la gestion des connaissances. Presse commerciale de Harvard.

3-4-2- Communauté : Les membres de la communauté interagissent, échangent des idées, des expériences, des pratiques et des connaissances. Ils développent des relations sociales et collaborent pour résoudre des problèmes et améliorer leurs pratiques.

3-4-3- Pratique : Les membres partagent des compétences, des connaissances tacites et des bonnes pratiques qui sont spécifiques au domaine de pratique de la communauté. Ils apprennent les uns des autres et contribuent à l'évolution des pratiques et des connaissances.

Ces modèles fournissent des cadres conceptuels pour comprendre et mettre en œuvre la gestion des connaissances au sein des organisations. Ils peuvent être adaptés et personnalisés en fonction des besoins et des contextes spécifiques de chaque organisation.

4- Les enjeux et les bénéfices de la gestion des connaissances :

La gestion des connaissances présente de nombreux enjeux et bénéfices pour les organisations. Voici quelques-uns des principaux enjeux et avantages liés à la gestion des connaissances :

4-1 Les Enjeux²² :

4-1-1. Perte de connaissances : Les organisations peuvent faire face à une perte de connaissances lorsque des employés quittent l'entreprise, prennent leur retraite ou changent de poste. La gestion des connaissances vise à prévenir cette perte en capturant, organisant et partageant les connaissances critiques.

4-1-2. Collaboration inefficace : Lorsque les employés travaillent en silos ou ne partagent pas leurs connaissances, cela peut entraîner une collaboration inefficace et une duplication des efforts. La gestion des connaissances encourage la collaboration, le partage et l'échange d'informations, favorisant ainsi l'efficacité organisationnelle.

3. Rapidité des changements : Dans un environnement en constante évolution, il est crucial pour les organisations de s'adapter rapidement. La gestion des connaissances permet de collecter et de diffuser des informations actualisées, favorisant ainsi l'agilité et la capacité d'innovation.

4-2 Bénéfices²³ :

4-2-1. Amélioration de la prise de décision : En mettant à disposition des connaissances pertinentes, la gestion des connaissances permet aux décideurs d'avoir une base d'informations solide pour prendre des décisions éclairées et stratégiques.

4-2-2. Accélération de l'apprentissage organisationnel : La gestion des connaissances facilite le partage d'expériences, de bonnes pratiques et de leçons apprises au sein de l'organisation, favorisant ainsi l'apprentissage collectif et l'amélioration continue.

²²- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

²³- Alavi, M., & Leidner, D. E

4-2-3. Innovation et créativité : En favorisant la diversité des connaissances et des idées, la gestion des connaissances stimule l'innovation et la créativité au sein de l'organisation. Les employés sont encouragés à partager leurs idées et leurs suggestions, ce qui peut conduire à de nouvelles opportunités et solutions.

4-2-4. Avantage concurrentiel : Une gestion efficace des connaissances peut constituer un avantage concurrentiel pour une organisation. En exploitant les connaissances internes et en restant à jour sur les tendances et les avancées de l'industrie, une entreprise peut se positionner favorablement sur le marché.

4-2-5. Rétention des connaissances : La gestion des connaissances permet de préserver les connaissances tacites et explicites au sein de l'organisation, réduisant ainsi le risque de perte de compétences critiques lorsque des employés clés quittent l'entreprise.

En résumé, la gestion des connaissances adresse des enjeux tels que la perte de connaissances, la collaboration inefficace et la rapidité des changements, tout en apportant des bénéfices tels qu'une meilleure prise de décision, l'accélération de l'apprentissage organisationnel, l'innovation, l'avantage concurrentiel et la rétention des connaissances.

Conclusion

Aujourd'hui, le management des connaissances évolue dans un contexte mondialisé marqué par l'essor et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il revêt une importance stratégique pour les entreprises, car il gère, valorise et préserve la principale ressource détenue par l'ensemble de ses collaborateurs : les connaissances.

Le management des connaissances est considéré comme une discipline pluridisciplinaire et complexe, car les connaissances détenues par le personnel sont dispersées au sein de l'entreprise, rendant parfois difficile leur ciblage afin de les capitaliser et les valoriser.

C'est pourquoi le management des connaissances dispose d'outils et de méthodes nécessaires pour garantir des apports. Ces outils et méthodes permettent de collecter, organiser, partager et diffuser les connaissances au sein de l'entreprise de manière efficace. Ils favorisent également la création d'un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation.

L'objectif ultime du management des connaissances est de permettre à une entreprise de tirer pleinement parti de l'expertise et des connaissances de ses employés, de faciliter la prise de décision, d'améliorer les processus et les performances, et de favoriser l'adaptation aux évolutions du marché et de l'environnement concurrentiel.

CHAPITRE 2

**Les principes et approches du knowledge
management**

Introduction

Le Knowledge Management, ou gestion des connaissances, est devenu une discipline essentielle dans le paysage professionnel contemporain. Au cœur de cette discipline se trouvent des principes, des méthodes et des technologies visant à gérer et à exploiter au mieux le capital intellectuel des organisations. Dans ce chapitre, nous explorerons en profondeur les fondements du Knowledge Management, en nous penchant sur les approches clés, les pratiques, les outils technologiques, les facteurs déterminants de succès, les obstacles rencontrés, ainsi que l'impact global de la gestion des connaissances sur les entreprises

La première section mettra en lumière les principales approches du management des connaissances, offrant une vision d'ensemble des théories et des méthodologies qui sous-tendent cette discipline

Dans la deuxième section de ce chapitre se concentre sur la pratique de gestion des connaissances. Nous examinerons les différentes méthodes et techniques utilisées pour identifier, capturer, organiser et partager les connaissances au sein d'une organisation. Nous aborderons également les rôles et responsabilités des acteurs clés impliqués dans la gestion des connaissances.

Dans la troisième section, nous présenterons les outils et technologies qui facilitent la gestion des connaissances. Nous discuterons des systèmes de gestion de contenu, des bases de données, des plateformes de collaboration et d'autres solutions technologiques qui permettent de stocker, d'accéder et de diffuser efficacement les connaissances au sein d'une organisation.

La troisième section mettra en lumière les facteurs clés de succès et les obstacles rencontrés dans la gestion des connaissances. Nous examinerons les défis liés à la culture organisationnelle, à la gestion du changement, à la confidentialité des informations et à la motivation des employés. Nous discuterons également des bonnes pratiques et des stratégies pour surmonter ces obstacles.

Enfin, la quatrième section s'intéresse aux facteurs clés de succès du Knowledge Management, aux obstacles qui peuvent entraver son déploiement, et à l'impact organisationnel de cette approche sur les entreprises. Il est crucial de comprendre comment la gestion des connaissances peut influencer la culture, les performances et la compétitivité des organisations, ce que nous explorerons en détail.

En résumé, ce chapitre explore les principes, les approches, les outils et les technologies de la gestion des connaissances, ainsi que ses facteurs clés de succès et ses obstacles. Il met également en évidence l'impact de la gestion des connaissances sur les entreprises, en soulignant son importance en tant que levier stratégique pour stimuler l'innovation et la performance organisationnelle.

1 Les principales approches du management des connaissances²⁴

Les principales approches du management des connaissances peuvent être considérées sous plusieurs angles, mais l'approche systémique de Gilles Balmisse est particulièrement intéressante. Dans ce travail, nous allons présenter les quatre approches identifiées par Ouni et Dudézert en 2004.

²⁴ Le management des connaissances, Gilles Balmisse,

1-1 L'approche technologie de l'information

L'approche technologie de l'information met en avant l'aspect technologique du management des connaissances, en se concentrant principalement sur les outils utilisés. Dans cette approche, l'utilisateur du système joue un rôle secondaire, contrairement aux théories sur le capital intellectuel qui insistent sur la création de tels systèmes. Cette approche a suscité un grand intérêt pour l'utilisation d'outils et de processus de plus en plus complexes, en particulier informatiques.

Au départ, de nombreuses sociétés de conseil en informatique ont vu dans cette approche un marché prometteur, cherchant à vendre des systèmes informatiques propriétaires. Ces technologies promettaient de capturer de manière presque invisible des informations qui pourraient être récupérées, recyclées et réutilisées ultérieurement, que ce soit sur d'autres projets ou chez d'autres clients. Cependant, on peut reprocher à cette approche de négliger l'élément essentiel du management des connaissances, à savoir l'humain qui détient, fournit et facilite les échanges de connaissances. Dans cette optique, des procédures ont été mises en place pour faciliter la transmission et la conservation des données en vue d'une utilisation future. Parfois complexes, ces procédures ont parfois entravé la créativité, élément clé du management des connaissances.

2-1 L'approche système d'information :

L'approche culturelle du management des connaissances se concentre principalement sur les aspects organisationnels. Elle cherche à optimiser le KM pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, en s'appuyant sur la culture d'entreprise. On observe principalement cette approche dans les entreprises où le savoir est un élément essentiel de la création de valeur. Par exemple, les entreprises de formation ou les cabinets d'audit considèrent les connaissances comme une matière première essentielle pour les prestations vendues à leurs clients. Dans ces entreprises, la codification et l'échange des connaissances doivent être facilités, en particulier en direction des clients pour lesquels les prestations sont réalisées.

Certaines entreprises ont construit leur développement sur la mise en place de véritables systèmes de mutualisation, de collaboration et d'échanges entre leurs consultants. De plus, cette culture est souvent partagée au sein d'une communauté de formation et de pratiques, ce qui est fréquent dans ces types de structures. Les "milléniaux" (travailleurs du savoir nés dans les années 1980-2000) sont particulièrement sensibles à cette approche.

Cependant, un paradoxe peut être relevé, car bien que cette approche repose sur une culture partagée par des salariés aux caractéristiques similaires, ces salariés sont souvent engagés dans une dynamique de développement personnel et individuel, cherchant à optimiser leurs avantages concurrentiels et pouvant être enclins à la rétention d'informations. De plus, ce type de structure met en avant l'expertise de ses employés, ce qui rend leurs connaissances et pratiques difficiles à échanger, car elles constituent leur capital personnel, justifiant généralement leur salaire et conditionnant leur évolution au sein de l'entreprise. Cette problématique a été soulevée par Miralès (2010) dans ses articles sur la gestion des talents.

1-3 L'approche tactique

L'approche tactique du management des connaissances se concentre principalement sur les aspects organisationnels. Elle cherche à optimiser le KM pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, en particulier en s'appuyant sur la culture d'entreprise. Cette approche est principalement observée dans les entreprises pour lesquelles le savoir est un élément déterminant de la création de valeur, telles que les entreprises de formation ou les cabinets d'audit. Dans ces entreprises, les connaissances sont considérées comme un matériau de base des prestations vendues à leurs clients, et leur codification et leur échange sont essentiels, en particulier en direction du client pour lequel la prestation est réalisée.

Certaines entreprises ont bâti leur développement sur la mise en place d'un véritable système de mutualisation, de collaboration et d'échanges entre leurs consultants. De plus, cette culture est souvent partagée au sein d'une communauté de formation et de pratiques, ce qui est courant dans ce type de structure. Les "milléniaux" (travailleurs du savoir nés dans les années 1980-2000) sont sensibles à cette approche.

Cependant, un paradoxe peut être relevé. Bien que cette approche repose sur une culture partagée par des employés aux caractéristiques similaires, ces employés sont souvent engagés dans une dynamique de développement personnel et individuel, cherchant à optimiser leurs avantages concurrentiels et risquant de pratiquer la rétention d'informations. De plus, ce type de structure met en avant l'expertise de ses employés, ce qui rend leurs connaissances et pratiques difficiles à échanger, car elles constituent leur capital personnel, justifiant généralement leur salaire et conditionnant leur évolution au sein de l'entreprise. Cette problématique a été soulevée par Miralès (2010) dans ses articles sur la gestion des talents.

1-4 L'approche systémique

L'approche systémique du management des connaissances préconise la mise en place d'un système qui évolue en fonction des contraintes de l'environnement. Cette approche est contingente et suppose une adaptation permanente de l'entreprise. Dans les années 1990, des systèmes ont été mis en place pour remédier à la faible productivité en améliorant l'organisation et en recherchant des processus de travail moins lourds et plus facilitant. La quête de réactivité a souvent conduit à la simplification des structures en développant de petites unités de travail plus réactif et plus flexible, avec le KM comme base de fonctionnement.

Cependant, ces systèmes ont parfois émergé à la suite d'opérations de "reengineering", ce qui n'a pas toujours été bien accepté par les salariés. Le KM était parfois utilisé comme prétexte pour licencier et mettre en place un système finalement assez contraignant. De plus, l'évolution rapide de l'environnement a rendu difficile le fonctionnement de ces systèmes, les condamnant à s'adapter en permanence. De nombreux processus mis en place à cette époque ont été progressivement modifiés, voire abandonnés.

1-2 Le cycle de vie de la gestion des connaissances

Selon diverses définitions, la gestion des connaissances englobe la création, la capitalisation et le partage des savoirs. La création de connaissances encourage la créativité des individus en stimulant la production de nouveaux savoirs. La capitalisation consiste à stocker et

à préserver les "connaissances cruciales", celles qui revêtent une grande importance pour l'entreprise. Le partage, quant à lui, implique la diffusion des connaissances parmi les différents acteurs.

La littérature spécialisée a introduit différents modèles de cycles de vie de la connaissance pour clarifier le processus de gestion des connaissances en entreprise. Voici une synthèse de ces divers cycles de vie de la connaissance :

1-2-1 Cycle de vie de la connaissance d'après Nonaka et Takeuchi (1995)

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) décrit le processus de création des connaissances comme une interaction entre les connaissances tacites et explicites, réalisée à travers quatre formes de conversion : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'intériorisation. Cette dynamique en spirale de conversion de la connaissance vise à générer de nouvelles connaissances.

1-2-2 Cycle de vie de la connaissance d'après Ruggle (1998)

Selon Ruggle (1998) et son modèle de cycle de vie de la connaissance, la gestion des connaissances repose sur quatre processus principaux : génération, stockage, diffusion et application.

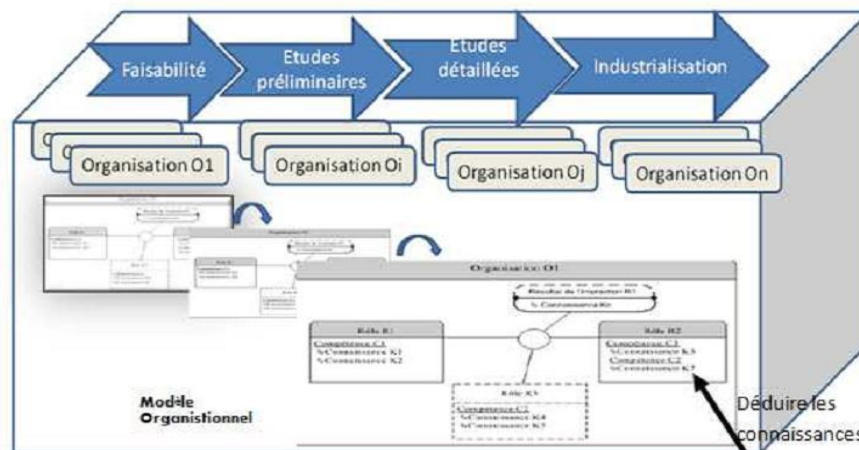
-Génération et stockage : Ces processus sont liés à la création de connaissances. La génération est le processus de création des nouvelles connaissances, et le stockage est essentiel car il permet de conserver ces connaissances nouvellement créées. Il constitue le fondement de la gestion des connaissances en permettant la constitution d'une base de données gérable.

- Diffusion : Ce processus est associé à la distribution et au partage de la connaissance, ainsi qu'à la manière dont elle est mise à disposition pour résoudre des problèmes ou prendre des décisions. Il est essentiel pour permettre aux individus d'accéder aux connaissances dont ils ont besoin.

Application : La dernière étape du cycle de vie de la connaissance concerne l'utilisation effective des connaissances. Il s'agit de veiller à ce que les connaissances nouvellement créées et diffusées soient effectivement mises en application dans des situations appropriées.

le cycle de vie de la connaissance selon Ruggle comprend la création, la conservation, la diffusion et l'application des connaissances, et il est essentiel pour la gestion efficace de la connaissance au sein d'une organisation.

Figure n°6 : cycle de vie de la connaissance



Source Ruggle (1998)

1-2-3 Cycle de vie de la connaissance d'après Dieng (2001)

Le cycle de gestion des connaissances selon Rose Dieng-Kuntz (Dieng, 2001) se décompose en plusieurs phases :

1. Détection des besoins : Cette phase consiste à identifier les besoins en connaissances au sein de l'organisation. Cela implique de déterminer quelles connaissances existent déjà et quelles connaissances sont nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
2. Construction: Dans cette étape, l'objectif est de construire une mémoire organisationnelle qui permet de développer de nouvelles connaissances, de les mémoriser et de les indexer. Cela vise à éviter la perte de ces connaissances et à les rendre accessibles aux membres de l'organisation.
3. Diffusion : La diffusion de la connaissance est essentielle pour que les connaissances soient accessibles à ceux qui en ont besoin. Il s'agit de partager activement la connaissance au sein de l'organisation et de veiller à ce qu'elle parvienne à ceux qui peuvent l'utiliser.
4. Évaluation : Cette phase implique d'évaluer les connaissances pour déterminer quelles connaissances sont pertinentes et méritent d'être stockées dans la mémoire de l'entreprise. Cela permet de hiérarchiser les connaissances en fonction de leur valeur pour l'organisation.
5. Maintenance : La maintenance de la connaissance est cruciale pour garantir sa pertinence au fil du temps. Cela implique de mettre à jour les connaissances si nécessaire, de les supprimer si elles deviennent obsolètes, et de veiller à ce qu'elles restent à jour et exploitables.

Ce cycle de gestion des connaissances vise à assurer que les connaissances sont détectées, créées, diffusées, évaluées et entretenues de manière à répondre aux besoins de l'organisation et à soutenir ses objectifs.

1-2-4 Cycle de vie de la connaissance d'après Grundstein (2006)

Selon Grundstein (Grundstein, 2006), le cycle de vie de la connaissance comporte quatre étapes clés pour gérer efficacement les connaissances au sein d'une organisation. Voici un résumé de ces étapes :

1. Repérer les connaissances : Cette étape consiste à identifier, localiser et caractériser les connaissances au sein de l'organisation. Cela inclut à la fois les connaissances explicites (facilement documentées) et les connaissances tacites (connaissances détenues par les individus). En créant des cartographies des connaissances et en les hiérarchisant, l'objectif est de faciliter la création de nouvelles connaissances.

2. Préserver les connaissances : Cette étape implique l'acquisition des connaissances explicites, leur modélisation et leur conservation. Elle peut également encourager le transfert de connaissances à travers des méthodes comme le modèle "maître-apprenti" ou la création de réseaux de communication entre les membres de l'organisation. Le processus de conservation des connaissances se divise en deux phases : l'acquisition et la conservation des connaissances, suivies de la recherche et de la restitution des connaissances.

3. Valoriser les connaissances : Une fois les connaissances préservées, il est essentiel de les rendre accessibles en suivant des règles de diffusion et d'exploitation. Cette étape est liée à la problématique de la capitalisation des connaissances et de l'innovation. L'objectif principal est la réutilisation des connaissances, ce qui implique l'application effective de ces connaissances pour contribuer au développement de l'entreprise.

4. Actualiser les connaissances : Le cycle de vie de la connaissance n'est pas statique, et les connaissances doivent évoluer pour rester pertinentes. Cette étape englobe l'évaluation, la mise à jour et l'enrichissement des connaissances. Les connaissances peuvent être actualisées grâce à la création de nouvelles connaissances en interne ou à l'apport de connaissances externes. Cela garantit que la base de connaissances reste exploitable et à jour, en s'adaptant aux changements de l'environnement.

En résumé, le cycle de vie de la connaissance selon Grundstein repose sur la détection, la préservation, la valorisation et l'actualisation des connaissances au sein de l'organisation, ce qui contribue à favoriser l'innovation et à maintenir la pertinence des connaissances.

2: Le pilotage des connaissances :

La gestion des connaissances (knowledge management) est une discipline qui vise à identifier, créer, organiser, stocker, partager et utiliser efficacement les connaissances au sein d'une organisation. La section 2 de ce chapitre explore les principes fondamentaux et les approches de base du knowledge management. Elle met en évidence les raisons pour lesquelles la gestion des connaissances est devenue essentielle dans le contexte des entreprises modernes.

2-1 les outils du km

La particularité de la gestion des connaissances réside dans son développement centré autour des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). La transformation numérique des connaissances englobe un processus global qui mobilise de nombreux acteurs, abordant des sujets qui englobent autant les compétences tacites que les compétences explicites. Une gamme diversifiée d'outils et de logiciels est présentée comme les éléments essentiels d'un système de gestion des connaissances (SGC). L'objectif est de créer un environnement connecté qui facilite les processus de partage de connaissances et de collaboration.

- 2-1-1. L'Agenda** est un instrument individuel ou collectif qui revêt une importance significative pour les entreprises et les organisations. Il permet de maintenir un calendrier à jour au sein d'un logiciel, avec une possibilité de partage entre tous les collaborateurs. L'avantage majeur de cet outil réside dans la synchronisation des plannings de différents membres du personnel, facilitant ainsi la planification de réunions, par exemple²⁵.
- 2-1-2. La Cartographie** a pour objectif d'analyser et de représenter graphiquement un ensemble d'informations. Elle offre un accès aisé aux documents qu'elle contient, suite à des associations entre mots-clés formant des regroupements thématiques. L'objectif de cette représentation est de rendre le contenu d'un corpus bibliographique plus accessible pour les utilisateurs²⁶.
- 2-1-3. Le Forum** est un moyen de structurer les échanges d'opinions ou de questions sur un ou plusieurs sujets, sous forme de commentaires et de réponses via une messagerie électronique. Ce mode de travail surpasse les limitations de la messagerie électronique en permettant à l'émetteur de s'adresser à un groupe, favorisant ainsi les échanges informationnels et la capitalisation collective entre les membres du forum²⁷.
- 2-1-4. La Messagerie électronique, ou e-mail**, est un outil de communication qui permet de composer des messages textuels et de les envoyer de manière asynchrone à un ou plusieurs destinataires.
- 2-1-5. Le Workflow, ou flux de travail**, désigne l'intégration électronique de la production et de la gestion des données dans un processus spécifique. Ce processus se compose d'une séquence de tâches. Le Workflow vise à organiser les interactions en faisant intervenir les acteurs adéquats au bon moment et en diffusant les informations pertinentes aux personnes appropriées. Cela stimule la dynamique du partage d'informations et des connaissances au sein de l'organisation. Le Workflow peut également être considéré comme un outil de gestion des compétences, identifiant les rôles et les interventions de chaque acteur dans un processus, et illustrant leur responsabilité vis-à-vis de l'activité. Une planification précise du processus permet à l'organisation d'exploiter automatiquement ses connaissances, sans nécessiter de coordination. L'introduction d'un Workflow au sein d'une entité incite généralement à une analyse détaillée du processus, offrant l'opportunité de collecter les connaissances tacites des membres du groupe de manière participative.²⁸

²⁵Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Projets réussis de gestion des connaissances. Sloan Management.

²⁶ Hollingsworth, D., & Wagner, G. (2004). Coalition pour la gestion des flux de travail : Le modèle de référence des flux de travail. Manuel des flux de travail, 2004, 37-57.

²⁷ Riemer, K., & Johnston, A. (2012). Théoriser les avantages des communautés en ligne orientées vers les entreprises. MIS Quarterly.

²⁸ Ackoff, R. L. (1999). Les meilleurs écrits d'Ackoff : Ses écrits classiques sur la gestion. Wiley.

2-1-6. La GED (Gestion Électronique des Documents) comme un « ensemble de logiciels concourant à réaliser les diverses étapes de la chaîne de traitement d'un document : acquisition, restitution, diffusion trouve sa pertinence dans toutes sortes d'organisations où la création, l'échange, le stockage et la réutilisation de documents sont courants. Cette gestion automatisée facilite les recherches documentaires et permet un gain de temps significatif par rapport aux méthodes manuelles, qui nécessitent souvent une dépense de temps considérable. Grâce à cette technologie nouvelle et à l'intégration de contenus multimédias, les utilisateurs des outils informatiques établissent un système d'information et de partage de connaissances depuis leur poste de travail. Dans cette démarche, l'acteur principal devient à la fois producteur et consommateur d'informations.²⁹

2-2 Les processus de gestion des connaissances

La mise en place d'une approche de gestion des connaissances au sein d'une entreprise contribue à accroître sa valeur par rapport à une situation où cette approche serait absente. Les entreprises qui ont actuellement adopté une démarche de gestion des connaissances sont celles qui ont déjà subi les conséquences d'une absence de gestion de leur patrimoine de connaissances.

Il est donc essentiel d'évaluer la valeur ajoutée à court terme ou les pertes futures évitées avant de décider de mettre en œuvre une démarche de gestion des connaissances. Cette évaluation inclut souvent des effets indirects liés à l'introduction d'outils ayant un impact plus large au sein de l'entreprise, qui sont intégrés à la valeur globale du projet.

L'identification et la formulation des objectifs à atteindre grâce à la démarche de gestion des connaissances constituent une étape préliminaire cruciale avant de choisir la méthode à appliquer. De nombreux auteurs se sont penchés sur la gestion des connaissances et ont regroupé ces fonctions au sein d'un processus unique appelé "processus de gestion des connaissances". Initialement, le modèle proposé s'est grandement inspiré des travaux de Claire Beyou (2003).

Ensuite, un modèle ultérieur a été présenté par Jean-François Ballay sous le nom de "CTR-S". Ce modèle représente la deuxième étape dans l'évolution de la démarche de gestion des connaissances au sein de l'entreprise.

2-2-1 Le premier modèle : le processus proposé par C. Beyou comprend quatre étapes itératives

2-2-1-1 Identification des Connaissances Clés : Cette première étape implique l'identification des connaissances cruciales pour l'entreprise, celles qui sont rares, distinctives et contribuent à sa spécificité sur les marchés. Elle repose sur une analyse approfondie des connaissances

²⁹ CHAUMIER, Jacques. Gestion électronique de documents. In CACALY, Serge et al. Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Nouvelle édition. Paris : Nathan, 2001.

essentielles, créant ainsi un capital immatériel propre à l'entreprise. Cette démarche est particulièrement importante dans les grandes structures ou les réseaux d'entreprise, car elle permet de centraliser et de limiter les sources de connaissances, facilitant leur exploitation dans diverses régions.

2-2-1-2 Sauvegarde et Structuration : La deuxième étape vise à préserver les connaissances acquises en les stockant dans une base de connaissances. Il s'agit de recueillir, organiser et structurer les connaissances explicites, permettant ainsi la création d'une mémoire organisationnelle ou d'une bibliothèque de savoir-faire. La codification des connaissances explicites est cruciale pour les rendre transférables, mais la connaissance tacite, plus complexe à formaliser, demeure difficilement capitalisable.

2-2-1-3. Capitalisation des Connaissances Tacites : La troisième étape se concentre sur la valorisation des connaissances tacites et implicites détenues par le capital humain de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement de compiler des savoirs, mais aussi de les modéliser en tenant compte des liens entre les différentes connaissances. L'objectif est de formaliser ces connaissances pour les rendre accessibles à l'ensemble de l'entreprise, en les reliant aux processus métiers où elles trouvent leur application concrète.

1-2-1-4. Transfert et Diffusion : La quatrième étape concerne le transfert et la diffusion des connaissances en vue de générer de nouvelles idées et solutions. Selon la stratégie de partage d'information de l'entreprise, cela peut impliquer des modes de transmission physiques ou l'utilisation d'outils de diffusion synchrones et asynchrones. L'objectif ultime est de favoriser la création de nouvelles connaissances en combinant les informations existantes de manière innovante.

L'ensemble de ce processus de capitalisation des connaissances doit être réalisé de manière continue pour garantir la pérennité de l'entreprise. Les connaissances stratégiques doivent être constamment actualisées et enrichies, en favorisant leur interaction avec d'autres connaissances au sein de l'entreprise. Ce processus permet de faciliter la réalisation des processus métiers en donnant un accès rapide aux informations nécessaires à leur exécution. Importante pour la la capture de la connaissance,

2-2-2. Le deuxième modèle : Dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants : capitaliser, transférer, renouveler et socialisé

Le modèle proposé par Jean-François Ballay pour la gestion des connaissances se base sur une approche de complémentarité plutôt que de dichotomie, en accord avec les idées avancées par d'autres auteurs tels que Nonaka et Takeuchi. Ce modèle gravite autour de quatre processus interdépendants :

2-2-2-1 C - Capitalisation des Connaissances : Ce processus englobe des activités telles que la répertoriation, la consolidation, la synthèse, la codification et la classification de connaissances, dans le but de construire des bases de connaissances accessibles, souvent sous

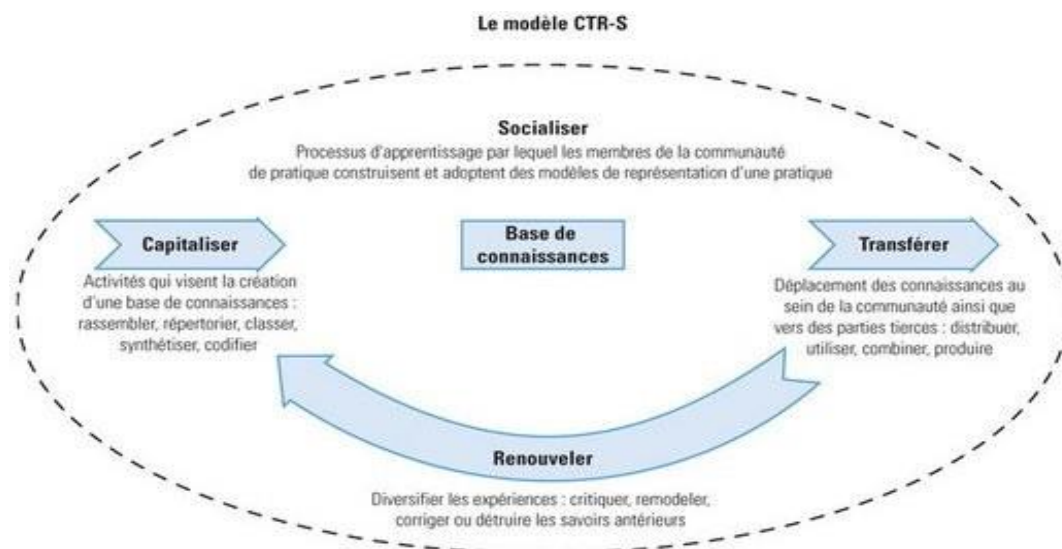
forme de référentiels. Le terme "capitalisation" est préféré pour couvrir un ensemble de processus qui s'appliquent même lorsque la connaissance est tacite.

2-2-2-2 T - Transfert des Connaissances : Ce processus concerne la distribution, l'utilisation, la transposition et la combinaison des connaissances, permettant aux individus d'intégrer le contenu des bases de connaissances pour ensuite créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en générant de nouvelles connaissances. Le transfert des connaissances peut être facilité par des pratiques telles que le parrainage, la formation en ligne et les communautés de pratique.

2-2-2-3 R - Renouvellement : Ce processus vise à ajuster, critiquer et renouveler le capital de connaissances de l'organisation. Cela peut être réalisé à travers des activités comme l'analyse des retours d'expérience, le mentorat inversé, les évaluations de performances d'équipe et l'analyse de données pour intégrer les meilleures pratiques. Le renouvellement nécessite une culture d'amélioration continue, un style de gestion encourageant la remise en question et des capacités de veille stratégique.

2-2-2-4 S - Socialisation des Connaissances : Ce méta processus transcende les trois autres et implique des échanges directs, tels que la communication orale, la collaboration et la discussion. La socialisation constitue une condition nécessaire qui sous-tend les processus de capitalisation, de transfert et de renouvellement des connaissances.

Figure n°7 : Gestion de connaissance : le modèle CTR-S (BALLAY, 2002)



Selon Ballay, les méthodes de gestion des connaissances les plus fructueuses sont celles qui parviennent à établir un équilibre harmonieux entre ces différents processus. Cet équilibre global permet une pleine exploitation de l'apprentissage et de la créativité.

En résumé, "Capitaliser les connaissances de l'entreprise" consiste à identifier, préserver et partager les connaissances cruciales, en veillant à ce qu'elles soient accessibles et utilisées par un large éventail d'individus pour enrichir l'entreprise. Cette approche vise à renforcer les moyens de gestion des savoirs, à formaliser les savoir-faire et à partager les connaissances non structurées, tout en intégrant ces objectifs dans une perspective de production soumise aux contraintes culturelles, économiques et sociales. La valorisation de la connaissance individuelle au niveau organisationnel passe par un processus d'apprentissage adapté, et la gestion des connaissances doit être mise en œuvre dans un environnement favorable à l'apprentissage, soutenu par des bases solides et des méthodes appropriées.

2-3 Système de capitalisation des connaissances :

L'information joue un rôle crucial dans l'acquisition de connaissances. Peu importe la position d'un employé au sein d'une organisation, un accès continu à des sources d'information pertinentes est essentiel. Chaque information reçue contribue à l'amélioration et à l'enrichissement des connaissances, favorisant ainsi leur intégration dans des projets. Cette dynamique est essentielle pour garantir la qualité de la formation et la pertinence des connaissances. Cependant, il convient de souligner que toutes les informations ne sont pas nécessairement utiles ; il y a une notion d'utilisation de l'information, c'est-à-dire son application dans la prise de décision. Dans ce contexte, l'information devient de plus en plus stratégique pour les organisations.

Les connaissances individuelles au sein d'une organisation constituent un capital intellectuel précieux. Cependant, ce capital peut être perdu ou négligé avec le temps. Cette perte peut être atténuée si les entreprises parviennent à rassembler les connaissances et les expériences de l'ensemble de leurs membres.

Chaque acteur au sein de l'organisation, quel que soit son rôle, est confronté à des problèmes nécessitant l'utilisation de connaissances et de compétences spécifiques. Les activités menées par les individus au sein de l'organisation génèrent des informations cruciales pour la résolution de problèmes. Ces activités s'intègrent dans le processus de gestion des connaissances, qui peut varier en intensité en fonction des rôles et des responsabilités.

La communication de l'information au sein d'une structure repose sur un partage nécessaire en fonction des besoins et des demandes. Ce partage est essentiel pour coordonner les actions des différents acteurs et faciliter les échanges entre l'organisation et son environnement. La mémoire organisationnelle, constituée d'informations stockées, joue un rôle important dans la prise de décisions en tirant parti des succès passés pour résoudre les problèmes actuels.

L'apprentissage organisationnel se réalise par le traitement des informations, favorisant ainsi l'élargissement du répertoire de connaissances. Ce processus entraîne des changements dans la nature et le niveau des connaissances détenues, passant de l'explicite au tacite et de l'individuel au collectif, voire à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

En conclusion, l'information se révèle comme un pilier fondamental dans le fonctionnement des organisations. Les informations individuelles doivent être partagées pour devenir un savoir collectif au sein de l'organisation, ce qui requiert une ouverture à l'environnement afin de capitaliser au mieux sur les connaissances disponibles.

3 Les Systèmes de Gestion des Connaissances (Systèmes de Gestion des Connaissances - Knowledge Management Systems)

Les Systèmes de Gestion des Connaissances, également connus sous le nom de Knowledge Management Systems (KMS), sont des plateformes technologiques conçues pour faciliter la création, le stockage, le partage et l'utilisation efficaces des connaissances au sein d'une organisation. Ces systèmes visent à capturer l'expertise tacite et explicite des individus et à la rendre accessible à tous les membres de l'organisation. Voici les principaux aspects à considérer concernant les Systèmes de Gestion des Connaissances :

3-1 Définition et Fonctionnalités des Systèmes de Gestion des Connaissances :

Les Systèmes de Gestion des Connaissances sont des solutions informatiques qui permettent la gestion organisée et collaborative des connaissances au sein d'une entreprise ou d'une institution. Leur fonctionnement repose sur des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour collecter, stocker, organiser et diffuser les connaissances pertinentes. Les fonctionnalités clés de ces systèmes incluent :

3-1-1 Capture de Connaissances : Les KMS permettent aux individus de saisir et de documenter leurs connaissances tacites et explicites, qu'il s'agisse de procédures, de meilleures pratiques, d'expériences ou d'expertises.

3-1-2 Stockage et Organisation : Les connaissances capturées sont organisées et structurées de manière à faciliter la recherche et l'accès ultérieur. Cela peut inclure la création de bases de données, de bases de connaissances et d'espaces de collaboration.

3-1-3 Recherche et Accès : Les utilisateurs peuvent rechercher rapidement et efficacement les informations dont ils ont besoin en utilisant des fonctions de recherche avancées et des classifications pertinentes.

3-1-4 Partage et Collaboration : Les KMS encouragent la collaboration en permettant aux membres de l'organisation de partager des connaissances, de commenter, d'éditer et de collaborer sur des documents et des projets.

3-1-5 Mise à Jour : Les systèmes permettent de maintenir les connaissances à jour en facilitant les modifications, les ajouts et les révisions des informations existantes.

3-2 Types de Systèmes de Gestion des Connaissances :

Différents types de KMS sont disponibles pour répondre aux besoins spécifiques des organisations :

3-2-1 Intranets : Les intranets d'entreprise peuvent inclure des sections dédiées aux connaissances, offrant un espace centralisé pour le partage et l'accès aux informations importantes.

Selon Courbon J-C (1998) « Dans son sens originel et le plus restrictif, le terme intranet désigne la transposition des standards, des protocoles et des outils en vigueur dans l'internet public au sein des réseaux locaux privés d'entreprises .»³⁰

L'intranet présente plusieurs caractéristiques distinctives :

- Il utilise le protocole TCP/IP (Transmission Control Protocol / Internet Protocol) à la fois pour les domaines internes et externes de l'entreprise.
- Il est principalement conçu pour le transport de l'information dans le domaine local de l'entreprise, favorisant ainsi la communication au sein de l'organisation.
- Il se base sur des normes ouvertes telles que HTML (HyperText Markup Language), SMTP (Simple Mail Transport Protocol), et d'autres normes utilisées sur Internet, pour faciliter la circulation de l'information entre les clients et les serveurs de l'intranet.
- L'intranet appartient intégralement au domaine privé de l'organisation, et il n'est pas accessible au grand public depuis l'Internet. Il est réservé à l'usage interne de l'entreprise.

3-2-2 Bases de Connaissances : Il s'agit de bases de données organisées contenant des informations spécifiques, telles que des guides, des tutoriels, des procédures et des ressources.

Elles jouent un rôle central en favorisant le partage de connaissances, en améliorant la résolution de problèmes et en facilitant la prise de décisions. Grâce à des fonctionnalités telles que le stockage organisé, l'accès facile, le partage de connaissances, la gestion des connaissances tacites et la promotion de l'apprentissage organisationnel, les bases de connaissances contribuent à la croissance et à l'efficacité des organisations en préservant et en exploitant leur savoir-faire.

3-2-3 Plateformes de Collaboration : Ces plateformes intègrent des outils de collaboration tels que des forums, des blogs et des wikis pour favoriser le partage et l'enrichissement mutuel des connaissances.

Ces plateformes sont conçues pour améliorer la productivité, la gestion de projets, la gestion de tâches, le partage de documents, la communication en temps réel et la collaboration asynchrone.

³⁰Courbon J-C, Tajan Silvère (1999). Groupwar et intranet, deuxième édition Dunod, paris.

3-2-4 Systèmes de Gestion Documentaire : Ces systèmes permettent de stocker et d'organiser des documents pertinents tout en facilitant leur recherche et leur accès. Plusieurs solutions populaires existantes, parmi lesquelles Microsoft SharePoint, Dokmee et M-Files...etc

Ces SGD sont adaptés aux besoins spécifiques de différentes organisations, en fonction de leur taille, de leurs besoins et de leurs préférences technologiques. Le choix d'un SGD dépendra donc des exigences particulières de l'entreprise en matière de gestion de documents.

3-3 Avantages et Limites des Systèmes de Gestion des Connaissances :

Les Systèmes de Gestion des Connaissances offrent plusieurs avantages :

3-3-1-1 Partage Efficace : Ils facilitent le partage rapide et efficace des connaissances au sein de l'organisation. Le partage efficace des connaissances est un pilier essentiel de la gestion des connaissances au sein de toute organisation. Pour garantir une diffusion fluide des informations cruciales, il est impératif d'instaurer une culture d'ouverture et de collaboration. Les moyens et outils de partage incluent des plateformes numériques telles que des intranets, des forums en ligne, des bases de données de connaissances et des wikis, tous conçus pour faciliter la contribution et l'accès aux informations.

3-3-1-2 Capitalisation des Connaissances : Ils permettent de conserver l'expertise et l'expérience des membres de l'organisation, même en cas de départ d'employés clés.

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

La capitalisation des connaissances vise à préserver les acquis et à éviter la répétition de processus d'apprentissage déjà réalisés. C'est une préoccupation constante pour l'entreprise, bien que souvent implicite, qui a toujours préoccupé les responsables chargés de son bon fonctionnement et de la fluidité de ses processus.

3-3-1-3 Innovation : Ils encouragent l'innovation en favorisant l'échange d'idées et de perspectives. L'innovation, quant à elle, est un élément crucial pour la survie et la croissance de toute entreprise. Le management des connaissances et l'innovation sont étroitement liés, car la création, le partage et l'utilisation des connaissances sont des facteurs essentiels pour stimuler l'innovation au sein d'une entreprise.

3-3-1-4 Amélioration de la Productivité : En fournissant un accès rapide aux informations nécessaires, les KMS contribuent à améliorer la productivité. L'amélioration de la productivité est un objectif majeur pour de nombreuses organisations, qu'elles soient des entreprises, des

institutions gouvernementales ou des organismes à but non lucratif. Une productivité accrue permet d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, d'augmenter la rentabilité et de rester compétitif sur le marché.

Cependant, il existe aussi des limites :

3-4-2-1 Courbe d'Apprentissage : L'adoption et l'utilisation efficaces d'un KMS peuvent nécessiter une courbe d'apprentissage pour les employés.

La courbe d'apprentissage peut varier d'une personne à l'autre en fonction de facteurs tels que l'expérience antérieure, les aptitudes naturelles, la motivation et la qualité de l'enseignement. Comprendre cette courbe peut aider à gérer les attentes et à maintenir la motivation lors de l'acquisition de nouvelles compétences ou de la poursuite de l'apprentissage.

3-4-2-2 Maintenance Continue : Les systèmes nécessitent une gestion continue pour maintenir leur pertinence et leur exactitude.

La mise en place d'un programme de maintenance continue efficace nécessite une planification soignée, une documentation adéquate des activités de maintenance, une formation du personnel, l'utilisation d'outils de gestion de maintenance, et une gestion efficace des pièces de rechange et des fournitures nécessaires. En fin de compte, la maintenance continue est essentielle pour garantir le bon fonctionnement des opérations industrielles, réduire les coûts et maximiser la durée de vie des actifs.

3-4-2-3 Culture d'Utilisation : Les organisations doivent favoriser une culture d'utilisation et de partage des connaissances pour que les KMS soient réellement bénéfiques.

La compréhension de la culture d'utilisation est importante pour les concepteurs de produits, les entreprises et les décideurs, car elle peut influencer le succès d'un produit sur le marché. Elle peut également aider à adapter les produits et services aux besoins et aux préférences des utilisateurs, en favorisant une meilleure adéquation avec le public cible.

En somme, les Systèmes de Gestion des Connaissances jouent un rôle crucial dans la préservation, le partage et l'exploitation des connaissances au sein des organisations, contribuant ainsi à renforcer leur efficacité et leur compétitivité.

3-2 : Les outils de collaboration et de partage de connaissances³¹

Dans cette section, nous examinons divers outils qui sont devenus incontournables pour soutenir la collaboration et le partage de connaissances au sein des organisations modernes.

Ces outils jouent un rôle crucial dans la création, l'organisation et la diffusion de connaissances au sein d'une entreprise. Voici un aperçu de ces outils :

³¹ Gestion des connaissances : Une introduction" : Irma Becerra-Fernandez et Rajiv Sabherwal : Routledge 2014.

1. Plateformes de collaboration en ligne : Ces plateformes, telles que Microsoft Teams, Slack et Google Workspace, offrent des espaces virtuels où les membres d'une équipe peuvent collaborer en temps réel. Elles permettent le partage de documents, la planification de projets et la communication instantanée, facilitant ainsi la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise.

2. Blogs et wikis : Les blogs d'entreprise et les wikis internes sont des moyens efficaces de documenter et de partager des informations. Les employés peuvent publier des articles, des tutoriels et des guides pour aider leurs collègues à accéder à des connaissances spécifiques. Par exemple, un wiki d'entreprise peut contenir une base de données d'informations sur les produits, les procédures internes et les meilleures pratiques.

3. Réseaux sociaux d'entreprise: Les réseaux sociaux internes, tels que Yammer ou Workplace by Facebook, créent un espace où les employés peuvent interagir, poser des questions, et partager des idées. Ces plateformes favorisent la collaboration transversale et permettent aux employés de se connecter avec des experts internes.

4. Messagerie instantanée et forums de discussion: Les outils de messagerie instantanée tels que Slack et les forums de discussion internes fournissent des espaces pour des discussions rapides et des échanges de connaissances informels. Les questions peuvent être posées, les problèmes résolus et les informations partagées en temps réel.

Cette section met en lumière l'importance de ces outils dans la gestion des connaissances au sein des organisations, en aidant à créer un environnement de travail collaboratif et en facilitant l'accès aux connaissances essentielles pour la prise de décision et l'innovation. Pour une exploration plus approfondie de ce sujet, je vous recommande de consulter le livre "Knowledge Management: An Introduction" par Irma Becerra-Fernandez et Rajiv Sabherwal.

L'utilisation de différents outils de collaboration et de partage de connaissances est essentielle pour favoriser la communication et la collaboration au sein des organisations. Voici quelques informations générales sur cette section, en utilisant comme référence un ouvrage pertinent :

4 : Les facteurs clés de succès, les obstacles et l'impact organisationnel de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est devenue un élément essentiel de la réussite dans le monde des affaires et de l'administration. Dans cette troisième section, nous explorerons en profondeur les facteurs clés de succès et les obstacles qui jalonnent le chemin de la gestion des connaissances. Comprendre ces éléments est essentiel pour mettre en place une stratégie efficace de gestion des connaissances au sein de toute organisation. De la culture d'entreprise à la technologie en passant par la collaboration interne, nous examinerons les éléments qui

favorisent le succès de la gestion des connaissances, tout en identifiant les défis majeurs qui peuvent entraver cette démarche cruciale. Cette section nous permettra de mieux saisir les tenants et aboutissants de la gestion des connaissances et d'envisager des solutions pour surmonter les obstacles qui se dressent sur notre chemin.

4-1 : Facteurs clés de succès

Cette sous section met en évidence les facteurs essentiels qui contribuent au succès de la gestion des connaissances au sein des organisations. Ces facteurs sont cruciaux pour créer un environnement propice à la création, au partage et à l'utilisation efficace des connaissances. Voici un aperçu de ces facteurs en utilisant comme référence le livre "Knowledge Management: Concepts, Méthodologies, Outils et Applications, édité par Murray E. Jennex,"³²:

4-1-1. Leadership et engagement de la direction: Le leadership de la haute direction est un élément fondamental pour le succès de la gestion des connaissances. Les dirigeants doivent montrer l'exemple en valorisant le partage de connaissances, en allouant des ressources et en soutenant les initiatives de gestion des connaissances. Leur engagement est essentiel pour créer une culture de gestion des connaissances au sein de l'organisation.

4-1-2. Culture de partage et de collaboration : Une culture organisationnelle qui encourage le partage, la collaboration et l'apprentissage mutuel est un facteur clé de succès. Les employés doivent se sentir à l'aise pour partager leurs connaissances sans craindre de sanctions. Les normes, les valeurs et les comportements au sein de l'entreprise doivent favoriser la création et le partage de connaissances.

4-1-3. Processus de gestion des connaissances bien définis : Des processus clairs et bien définis sont nécessaires pour gérer efficacement les connaissances. Cela inclut la collecte, le stockage, la diffusion, la mise à jour et l'utilisation des connaissances. Des normes et des procédures doivent être établies pour garantir la cohérence et l'efficacité de ces processus.

4-1-4. Mécanismes de reconnaissance et de récompense : La reconnaissance et la récompense des comportements de partage des connaissances encouragent les employés à contribuer activement à la gestion des connaissances. Les systèmes de reconnaissance peuvent inclure des récompenses financières, des promotions, des titres honorifiques ou simplement des reconnaissances publiques.

4-1-5. Formation et sensibilisation des employés : La formation et la sensibilisation des employés sont essentielles pour garantir que tous comprennent l'importance de la gestion des connaissances et les pratiques associées. Les employés doivent être formés aux outils, aux techniques et aux politiques de gestion des connaissances de l'entreprise.

³² Management des connaissances : Concepts, Méthodologies, Outils et Applications, édité par Murray E. Jennex, IGI Global, 2017."

Ces facteurs clés de succès contribuent à la mise en place d'une culture organisationnelle favorisant la gestion des connaissances, ce qui, à son tour, améliore la compétitivité et la performance de l'entreprise.

4-2 Obstacles à la gestion des connaissances³³

On retrouve des obstacles dans la gestion des connaissances

4-2-1. Résistance au partage des connaissances : La résistance au partage des connaissances est souvent enracinée dans la peur de perdre un avantage personnel ou professionnel. Les employés peuvent craindre que le partage de leurs connaissances réduise leur valeur au sein de l'organisation ou que d'autres se créditent de leurs idées. Pour surmonter cette résistance, les entreprises doivent mettre en place une culture de confiance et de collaboration où le partage des connaissances est encouragé et récompensé.

4-2-2. Manque de confiance et de collaboration entre les employés : La confiance mutuelle est une condition préalable au partage des connaissances. Lorsque les employés ne se font pas confiance ou ne travaillent pas ensemble de manière collaborative, cela peut entraîner un isolement des connaissances et une mauvaise communication. Les gestionnaires de la connaissance peuvent promouvoir la confiance en encourageant des interactions positives et en facilitant les opportunités de collaboration à travers des projets interdisciplinaires.

4-2-3. Barrières organisationnelles et hiérarchiques : Les structures organisationnelles rigides et hiérarchiques peuvent créer des barrières au partage des connaissances. Les employés peuvent hésiter à partager des informations avec des supérieurs hiérarchiques ou avec des collègues en dehors de leur domaine hiérarchique. Pour résoudre ce problème, il peut être nécessaire de repenser la structure organisationnelle pour encourager la transversalité et la libre circulation des connaissances.

4-2-4. Manque de ressources et de technologie appropriées : La gestion efficace des connaissances nécessite des ressources telles que des logiciels de gestion des connaissances, des systèmes de stockage de données et des compétences techniques pour gérer ces systèmes. Le manque de ces ressources peut entraver la mise en place et la maintenance d'un système de gestion des connaissances efficace. Les organisations doivent allouer les ressources nécessaires pour soutenir leur initiative de gestion des connaissances

4-2-5. Problèmes liés à la protection de la propriété intellectuelle : La protection de la propriété intellectuelle est une préoccupation légitime dans de nombreuses organisations. Les employés peuvent être réticents à partager des connaissances par crainte que leurs idées ne

³³ "Gestion des connaissances en théorie et pratique" par Kimiz Dalkir, MIT Press, 2005.

soient mal utilisées ou volées. Pour aborder ce problème, il est important de mettre en place des politiques et des protocoles de sécurité appropriés qui garantissent que les droits de propriété intellectuelle sont respectés tout en permettant le partage nécessaire des connaissances.

4-3 l'Impact organisationnel de la gestion des connaissances sur les entreprises

Dans cette section, nous allons explorer l'impact organisationnel de la gestion des connaissances sur les entreprises, en nous basant sur des informations issues de la littérature académique et plus précisément

4-3-1 Amélioration de la prise de décision :

La gestion des connaissances a un impact significatif sur la prise de décision au sein des entreprises. En intégrant un système de gestion des connaissances bien conçu, les organisations peuvent accéder rapidement à des informations cruciales et à des connaissances exploitables. Cela permet aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées et plus stratégiques. D'après Dalkir, l'amélioration de la prise de décision est l'un des avantages les plus tangibles de la gestion des connaissances. Des connaissances actualisées et facilement accessibles permettent aux gestionnaires de réagir rapidement aux changements de marché, d'anticiper les problèmes potentiels et d'exploiter de nouvelles opportunités.

4-3-2 Promotion de l'innovation :

La gestion des connaissances favorise également l'innovation au sein des entreprises. Elle crée un environnement propice à la créativité en encourageant le partage d'idées et de meilleures pratiques. Les employés ont la possibilité de contribuer activement aux processus d'innovation en partageant leurs expériences et leurs connaissances. Selon Dalkir, la gestion des connaissances encourage la "capitalisation de l'expérience", ce qui signifie que les leçons tirées des projets passés peuvent être appliquées pour innover dans de nouveaux projets. Cela peut conduire à des produits ou des services améliorés, renforçant ainsi la compétitivité de l'entreprise.

4-3-3 Renforcement de la collaboration interne :

La gestion des connaissances renforce la collaboration entre les employés au sein de l'organisation. En fournissant des plates-formes pour le partage des connaissances, les employés sont incités à travailler ensemble de manière plus étroite. Dalkir souligne que cela peut favoriser la création de communautés de pratique où les experts partagent leur expertise avec d'autres. De plus, la collaboration est renforcée lorsque les employés ont confiance dans le fait que leurs contributions sont valorisées et reconnues.

4-3-4 Réduction de la perte de connaissances :

Un aspect essentiel de la gestion des connaissances est la réduction de la perte de connaissances lorsque les employés quittent l'entreprise. Les entreprises investissent dans la création et l'accumulation de connaissances au fil du temps, et la perte de ces connaissances peut être coûteuse. Les systèmes de gestion des connaissances aident à capturer et à stocker ces connaissances, de sorte qu'elles ne sont pas perdues lorsque les employés partent à la retraite ou changent de poste.

Conclusion

De nos jours, le management des connaissances occupe une place de plus en plus centrale. Alors que certains dirigeants se concentrent sur l'expansion ou la réduction des coûts, d'autres accordent la priorité à la gestion du savoir. Le Knowledge Management vise à organiser et développer le capital intellectuel des organisations. Ce capital intellectuel, souvent appelé patrimoine de connaissance, représente un actif stratégique unique et non imitable sur le marché, offrant des avantages durables.

La gestion des connaissances est donc une tâche complexe, sujette à des ambiguïtés, mais elle se développe progressivement au sein des entreprises qui favorisent l'apprentissage. Elle repose sur des processus, des méthodes adaptées et une stratégie du savoir solide pour assurer des apports tangibles.

En conséquence, la gestion des connaissances comporte de multiples facettes. L'aspect technique, notamment à travers les supports et les applications informatiques, est l'une des facettes les plus visibles, mais ce n'est pas la seule. Le facteur humain joue également un rôle crucial. Dans cette optique, la fonction des ressources humaines (RH) revêt une importance évidente, car elle renforce l'approche du Knowledge Management grâce à ses politiques RH bien définies.

CHAPITRE 3

Etude de cas de la société SONELGAZ

Introduction

La politique énergétique de la Société Nationale d'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) a toujours été influencée par les politiques publiques visant à garantir un approvisionnement sûr

et continu en électricité et en gaz pour ses clients. Depuis sa création en 1969, Sonelgaz a assumé sa mission de service public, devenant un moteur clé du développement du pays. Elle s'est adaptée en permanence à un environnement en constante évolution et continue à jouer un rôle actif dans la réalisation de grands projets nationaux nécessitant une mobilisation nationale.

Face à cette idéologie, l'Algérie a connu une croissance dynamique sur le plan économique, et le paysage industriel algérien a évolué rapidement en réponse aux nouvelles règles du jeu à l'échelle internationale.

L'objectif de cette section est de présenter les principales évolutions et mutations qu'a connues Sonelgaz, en se concentrant plus particulièrement sur la Société Algérienne de Distribution d'Électricité et de Gaz (SADEG), une filiale du groupe SONELGAZ. De plus, nous explorerons les conséquences de ces évolutions sur la stratégie et le système d'information de l'entreprise.

Nous commencerons ce troisième chapitre par une présentation de la SADEG de Tizi-Ouzou, puis nous entreprendrons une étude empirique pour évaluer l'importance de la gestion des connaissances au sein de cette société. Enfin, nous conclurons en réalisant et analysant une enquête portant sur le management des connaissances et son rôle dans la stratégie de la société SADEG de Tizi-Ouzou, l'une des filiales du groupe SONELGAZ.

1 : Présentation de la SONELGAZ

SONELGAZ occupe une position de leadership en tant qu'opérateur historique dans le secteur de la fourniture d'énergie électrique et gazière en Algérie. Avec l'adoption de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations, SONELGAZ a évolué d'une entreprise

intégrée verticalement en une holding qui supervise un groupe industriel composé de plusieurs sociétés et exerçant diverses activités.

Tout au long de son histoire, SONELGAZ a joué un rôle essentiel dans le développement économique et social du pays. Sa contribution à la mise en œuvre de la politique énergétique nationale est exemplaire, grâce à la réalisation de projets significatifs liés à l'électrification des zones rurales et à la distribution publique du gaz. Ces initiatives ont conduit à des taux de couverture en électricité de l'ordre de 99,4% et des taux de pénétration du gaz de l'ordre de 62%.

Le groupe SONELGAZ se compose de 16 sociétés directement gérées par la Holding, de 18 sociétés en partenariat avec des entités internes du groupe, et de 10 sociétés en partenariat avec des tiers.

Les principales filiales du groupe opèrent dans les domaines fondamentaux de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, ainsi que dans le transport et la distribution du gaz par canalisations. En parallèle, les filiales spécialisées dans les travaux sont responsables de la réalisation des infrastructures électriques et gazières du pays.

De plus, les filiales axées sur les prestations de services se concentrent principalement sur des activités telles que la fabrication et la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, ainsi que sur le transport et la manutention exceptionnels. Cela illustre la diversité des secteurs dans lesquels le groupe SONELGAZ est actif pour répondre aux besoins énergétiques du pays.

Les activités opérationnelles sont déléguées aux diverses sociétés affiliées, tandis que la Holding SONELGAZ assure la direction stratégique du groupe. Elle est responsable de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de développement du groupe dans son ensemble, ainsi que de la définition des politiques financières et des ressources humaines. De plus, la Holding s'efforce de mobiliser des financements considérables pour développer et renforcer l'infrastructure électrique et gazière. La croissance du marché africain offre également des opportunités d'exportation du savoir-faire des filiales du groupe vers des pays tels que le Mali, la Libye, la Mauritanie et le Soudan.

SONELGAZ est organisé en un groupe industriel composé de 39 filiales et cinq sociétés en partenariat, opérant dans des secteurs clés tels que la production, les travaux, et les services auxiliaires. Parmi ces filiales, on peut citer :

- La Société de Production de l'Électricité (SPE).
- SHARIKAT KAHRABA WA TAKAT MOUTADJADIDA (SKTM).
- La Société de l'Ingénierie de l'Électricité et du Gaz (CEEG).
- La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Électricité (GRTE).
- La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG).
- L'Opérateur Système Électrique (OS), responsable de la gestion du système de production et de transport de l'électricité.
- La Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz (SADEG), créée en 2017 par la fusion des sociétés SDC, SDA, SDE et SDO.

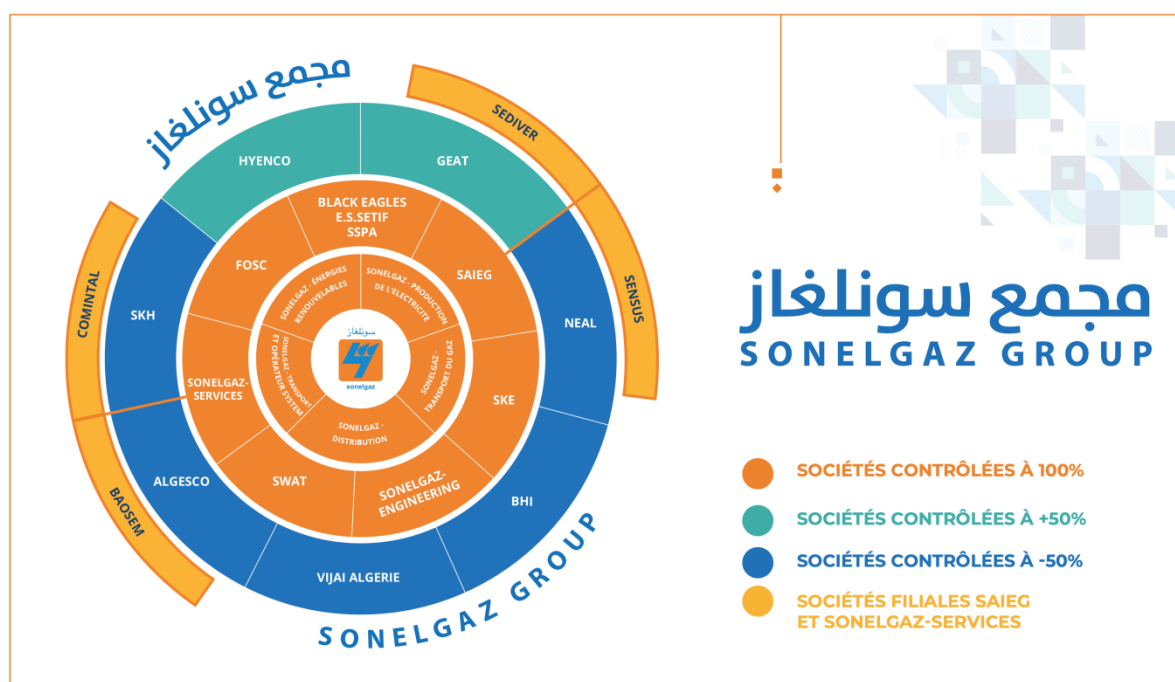
Cette structure diversifiée illustre la portée des opérations de SONELGAZ et son rôle central dans la gestion des ressources énergétiques en Algérie.

Il y a aussi KAHRIF, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA et KANAGHAZ, qui sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...).

Début octobre 2020, les sociétés filiales SKT (SHARIKET KAHRABA TERGA), SKD (SHARIKET KAHRABA KOUDIAT EDDRAOUCH) et SKB (SHARIKET KAHRABA BERROUAGHIA) sont absorbées par la société SKS (SHARIKET KAHRABA SKIKDA), en vue de permettre une meilleure optimisation de la production d'électricité. SKS, créée en mai 2003, passerait ainsi d'une capacité de production de 825 mégawatts (MW) à une nouvelle capacité de production de 3582 MW.

En 2020, SHARIKAT KAHRABA EL DJAZAÏR (SKE), chargée principalement de la production électrique d'origine renouvelable, détenue par SONELGAZ à hauteur de 51% du capital contre 49% pour SONATRACH, est le résultat de la fusion/absorption des sociétés filiales SKD, SKT, SKB et SKS mentionnées plus haut.³⁴

Figure N°8: Organigramme des Sociétés du groupe SONELGAZ



Aperçu historique de la SADEG

La société SONELGAZ distribution centre (SDC) dispose d'un important réseau d'électricité et de gaz. Elle est divisée sur un nombre de 16 directions de distribution à s'avoir : « TIZI-OUZOU, DRAA BEN KHEDDA, DRAA EL MIZAN, AZAZGA, LARABAA NATH-

³⁴ www.sonelgaz.com

IRATHEN, AIN EL HAMMAM, TIGZIRTH, BOUZGUEN, OUAGUENOUN, BOUGHNI, OUADHIA, BENIDOUALA, KRIM BELKACEM, MEKLA, AZFOUN, MAATKAS.

La création de la SDC est liée à la mise en application des dispositions de la loi 02/01 du 05 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations.

Les changements économiques induits par cette loi ont permis le passage de SONELGAZ en un holding de sociétés exerçant différents métiers. S'inscrivant dans le processus de filialisation enclenché par la SONELGAZ. La société distribution centre par abréviation

SDC est créée en Janvier 2006 sous forme de société par actions filiale du groupe SONELGAZ, dont le siège social est situé au boulevard Mohamed Boudiaf à Blida.

La SDA est la société de distribution d'électricité et de gaz d'Alger. Cette filiale de la SONELGAZ assure l'entretien et le développement du réseau de gaz et d'électricité ainsi que des compteurs dans la wilaya d'Alger.

La SDA est divisée en quatre directions: EL HARRACH ; GUE DE CONSTANTINE ; BELOUIZDAD ET BOLOGHINE.

La SDO est la société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest de l'Algérie. Filiale de la SONELGAZ au capital de 25 milliards de DA,

la SDO est basée à Oran. La SDO dessert 17 wilayas de l'ouest et du sud de l'Algérie: ADRAR, AÏN-DEFLA, AÏN-TEMOUCHENT, BECHAR, CHLEF, EL-BAYADH, MASCARA, MOSTAGANEM, NAAMA, ORAN, RELIZANE, SAÏDA, SIDI-BEL-ABBES, TIARET, TINDOUF, TISSEMSILT, TLEMCEM.

La SDE (Société de Distribution d'électricité et de gaz de l'Est) est la filiale de la Sonelgaz qui gère la distribution d'électricité et de gaz dans l'Est de l'Algérie. Les wilayas prises en charge sont : SKIKDA, SETIF ET EL HIDHAB, KHENCHELA, GUELMA, M'SILA, ANNABA, ALI MENDJELI ET CONSTANTINE, BATNA, BEJAIA, EL TARF, OUM EL BOUAGHI, TEBESSA, MILA, SEYBOUSE, BOURDJ BOU ARRERIDJ, SOUK AHRAS, JIJEL.

Le 22 Mai 2017, le groupe SONELGAZ avait décidé de fusionner ces quatre directions de distributions en une seule direction dénommée SADEG (Société Algérienne de Distribution d'Electricité et du Gaz). Les quatre DD sont devenues des régions de distributions, Région Est RDE, Région Ouest RDO, Région Centre RDC et Région d'Alger RDA. Chaque région a son propre directeur général, un conseil d'administration, un directeur ressources humaines et elles sont rattachées à la même filiale mère (SADEG), dont un seul PDG.

1-2. Présentation de la SONELGAZ

Le nouveau schéma organisationnel de l'activité de distribution de l'électricité et du gaz, mis en place par les autorités publiques, a conduit à la création de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz, connue sous le nom de SADEG Spa. Cette entité est le résultat de la fusion-absorption des sociétés SDC, SDE, SDO et SDA. Ces sociétés ont été créées le 22 mai 2017, avec un capital social qui s'élève à 64 milliards de Dinars. La SONELGAZ est une société par actions dont le siège social se trouve à l'adresse suivante : Immeuble 500 Bureaux, Route nationale n°38, Gué de Constantine, Alger. Elle gère l'ensemble de ses activités par le biais de cinquante-trois (53) directions de distribution, supervisant 48 concessions en électricité et en gaz réparties sur l'ensemble du territoire national. Parmi ces

concessions, nous retrouvons la concession de distribution de Tizi-Ouzou, où mon stage pratique se déroule.

1-3 La direction de Distribution de Tizi-Ouzou (.T.O)

La Direction de Distribution de Tizi-Ouzou , ou encore la concession de distribution de Tizi-Ouzou, relève de la région de distribution Centre, qui est gérée par la filiale SADEG. C'est pourquoi elle est désignée sous le nom de SADEG de T.O. cette dernière s'occupe de tout ce qui a trait au compteur électrique et gazier, aux lignes et à la facturation :

- Demande de raccordement pour un nouveau client en électricité ou en gaz à Tizi-Ouzou.
- coupure d'énergie.
- Problèmes ou questions concernant les compteurs électriques ou gaziers.
- Informations sur les factures et les tarifs de l'énergie

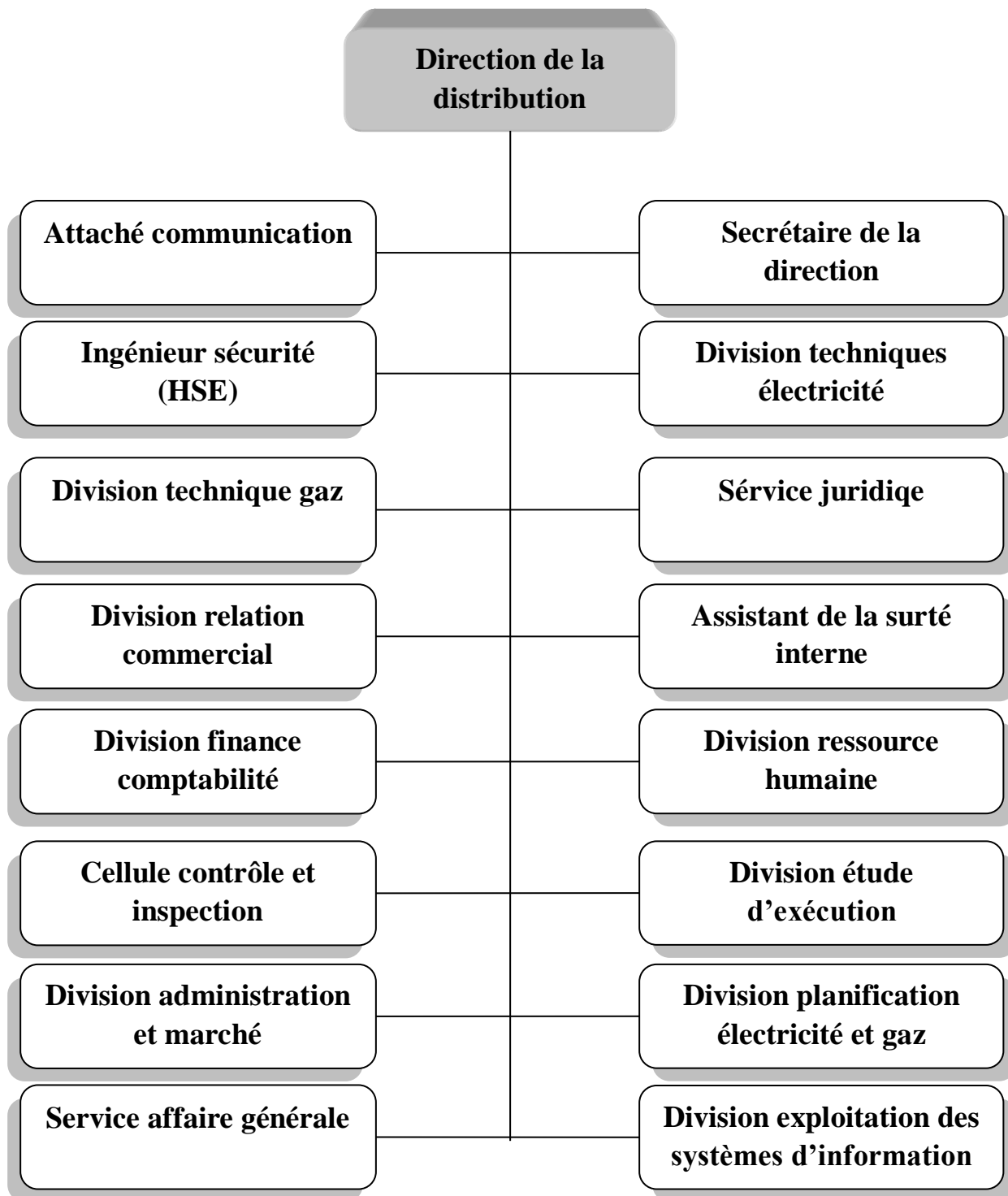
La société de distribution de l'électricité et du gaz a pour mission de gérer la répartition de l'énergie électrique et gazière, ainsi que de répondre aux besoins de ses clients en respectant les normes de coût, de qualité de service et de sécurité nécessaires. Et parmi ces principales responsabilités de la société de distribution de l'électricité et du gaz incluent :

- Assurer la qualité et la continuité du service fourni.
- Garantir la sécurité et l'efficacité de ses réseaux de distribution.
- Maintenir un équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie.
- Gérer l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution électrique et gaz.
- Développer les réseaux électriques et gaziers pour permettre le raccordement de nouveaux clients.
- Commercialiser l'électricité et le gaz auprès des consommateurs.
- Adapter constamment les réseaux aux avancées technologiques pour répondre aux besoins changeants des clients.
- Assurer la sécurité des infrastructures face à l'évolution des demandes énergétiques, à la croissance de la production et aux risques d'incidents majeurs.
- Collaborer à la réalisation des projets de développement conformément aux objectifs du gouvernement.
- Faciliter les demandes de raccordement des clients en électricité et gaz.
- Contribuer à la mise en place d'une politique sociale alignée sur les valeurs et les objectifs de la société.

1-4 . La direction de la distribution de TIZI-OUZOU

La direction de distribution de Tizi-Ouzou fait partie des 13 directions de distribution qui sont rattachées à la Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre (SDC). Sa principale mission est d'assurer la distribution de deux types d'énergie, à savoir l'électricité et le gaz, tout en veillant à répondre aux besoins de la clientèle tout en respectant les normes essentielles en termes de coût, qualité de service et sécurité.

Figure 9 :L'organigramme de la SONELGAZ



Attributions

La société assume diverses responsabilités, parmi lesquelles figurent les suivantes :

- Assurer la qualité du service et maintenir sa continuité.
- Garantir la sécurité et l'efficacité de ses réseaux.
- Équilibrer l'offre et la demande d'énergie.
- Gérer l'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution d'électricité et de gaz.
- Favoriser le développement des réseaux d'électricité et de gaz pour permettre le raccordement des nouveaux clients.
- Commercialiser l'électricité et le gaz.
- Adapter constamment le réseau aux technologies émergentes pour répondre aux besoins changeants des clients.
- Assurer la sécurité des infrastructures en anticipant les évolutions de la consommation, en particulier de la consommation électrique, ainsi que la croissance de la production et les incidents majeurs.
- Collaborer à la réalisation des projets de développement conformément au programme de l'État.
- Répondre de manière optimale aux demandes de raccordement des clients en matière d'électricité et de gaz.
- Contribuer à l'élaboration d'une politique sociale cohérente avec les valeurs et les objectifs de la société.

2 L'importance et la stratégie de la gestion des connaissances dans la SADEG :

Dans cette section, nous allons explorer les divers outils de gestion des connaissances utilisés par la société SADEG. Nous allons examiner comment ces outils sont mis en œuvre au sein de l'organisation de l'entreprise. Enfin, nous allons identifier le rôle de la gestion des connaissances dans la stratégie globale de l'entreprise.

2-1 le Pilotage de la Connaissance :

L'importance :

- Amélioration de la prise de décision : La GC permet de disposer d'informations actualisées et de connaissances expertes pour prendre des décisions plus éclairées.
- Réduction des erreurs : En centralisant et en standardisant les connaissances, la SADEG peut minimiser les erreurs et les incohérences dans les opérations.

Stratégie :

- Identification des domaines critiques : La SADEG doit identifier les domaines où la connaissance est cruciale, tels que la sécurité gazière, la réglementation, la technologie, etc.
- Création de groupes de travail : Mettre en place des groupes de travail transversaux pour collecter, valider et organiser les connaissances.
- Encouragement à la création de contenu : Favoriser la participation des employés à la création de contenu (rapports, guides, bonnes pratiques, etc.).
- Mise en place d'un comité de gestion de la connaissance : Surveiller et évaluer régulièrement les efforts de gestion des connaissances.

2-2 Outils de Gestion des Connaissances :

L'importance :

- Stockage centralisé : Les outils de GC permettent de stocker toutes les connaissances dans une base de données centralisée, accessible à tous les employés.
- Recherche efficace : Ils facilitent la recherche d'informations, ce qui permet aux employés de trouver rapidement ce dont ils ont besoin.

Stratégie :

- Choix des outils : Sélectionner des outils de GC adaptés aux besoins de Sonelgaz, comme des systèmes de gestion de contenu, des bases de données, des plateformes de collaboration, etc.
- Formation : Assurer que les employés sont formés à l'utilisation efficace de ces outils.
- Gestion de la qualité : Veiller à ce que les informations stockées restent précises et actuelles.

2-3 Partage des Connaissances :

L'importance :

- Collaboration et innovation : La GC favorise la collaboration et l'innovation en permettant aux employés de partager leurs connaissances, d'apprendre les uns des autres et de travailler plus efficacement.

Stratégie :

- Encourager le partage : Créer une culture d'entreprise qui valorise le partage des connaissances en récompensant la contribution.
- Plateformes de collaboration : Mettre en place des plateformes de collaboration en ligne où les employés peuvent partager des documents, poser des questions et discuter de sujets pertinents.
- Formation continue : Encourager le développement des compétences en organisant des formations internes et externes pour que les employés puissent continuellement améliorer leurs connaissances.

2-4 Les apports potentiels du KM au niveau de la SONELGAZ

La mise en place de la gestion des connaissances au sein de la SONELGAZ permettra à l'entreprise de constituer un précieux portefeuille de savoirs. Pour en tirer des avantages durables, il est essentiel que ce savoir ne soit pas facilement appropriable, accessible et imitable par d'autres acteurs. Mesurer directement la valeur ou la productivité de la connaissance est une tâche complexe. Cependant, l'impact du partage de connaissances sur la performance collective peut être évalué.

Parmi les bénéfices concrets et mesurables auxquels la société pourrait accéder grâce à une approche de gestion des connaissances, on peut citer les suivants :

1. La capacité à prendre des décisions efficaces : en évitant la surcharge d'informations non structurées et en mettant en avant les informations pertinentes, le Knowledge Management facilite la prise de décisions éclairées.

2. La réduction des délais de prise de décisions entre les différentes directions de la société une meilleure réactivité : les cycles de décisions sont raccourcis grâce à la disponibilité instantanée des "meilleures pratiques" et des connaissances pertinentes via les outils de partage.

3. Le développement de la capacité d'innovation : en ayant accès à l'ensemble des connaissances de l'organisation et en étant en contact avec les meilleurs experts, l'entreprise peut favoriser l'émergence de nouvelles idées et stimuler l'innovation de ses employés.

4. Le renforcement de la capacité d'apprentissage : la gestion des connaissances encourage un climat favorable à l'apprentissage, que ce soit par le biais de la formation, de l'accès aux connaissances et aux expériences antérieures, ou grâce à des systèmes d'information et de bases de connaissances.

5. La disponibilité d'outils de partage de connaissances et d'expérience : ces outils permettent d'éviter la duplication d'informations, de simplifier le processus de conception et de lancement de projets, et d'accéder aux connaissances de manière adaptée.

La gestion des connaissances permet à l'entreprise de préserver et de transmettre le savoir, l'expérience et les compétences de ses collaborateurs. Elle devient ainsi une réponse aux départs inévitables, tels que les départs à la retraite, en préservant le précieux savoir-faire acquis au fil des années. Adopter une approche de gestion des connaissances évite à l'entreprise des pertes en termes de coûts, de ressources humaines et d'efficacité.

3 Diagnostic des besoins en gestion des connaissances au sein de SONELGAZ

Un diagnostic des besoins en gestion des connaissances (GC) au sein de SONELGAZ, implique une évaluation approfondie de l'état actuel de la gestion des connaissances, suivie de la détermination des besoins en la matière. Voici une approche générale pour effectuer un diagnostic des besoins en gestion des connaissances au sein de SONELGAZ :

- Analyse de la situation actuelle :
 - Identifier les processus existants de gestion des connaissances au sein de SONELGAZ, y compris les systèmes, les plateformes, les bases de données, et les pratiques actuelles.
 - Évaluer la culture de l'entreprise en matière de partage et d'utilisation des connaissances.
 - Identifier les défis et les obstacles actuels à la gestion efficace des connaissances.

- Objectifs et priorités :
 - Définir clairement les objectifs de gestion des connaissances de SONELGAZ, tels que l'amélioration de la productivité, de l'efficacité opérationnelle, de l'innovation, ou la réduction des erreurs.
 - Établir des priorités en fonction des besoins les plus urgents et des avantages potentiels.

- Évaluation des technologies et des outils:
 - Examiner les outils technologiques actuellement en place pour la gestion des connaissances, tels que les systèmes de gestion de contenu, les bases de données, les intranets, etc.
 - Identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration en termes d'outils.

- Évaluation des compétences et de la formation:
 - Évaluer les compétences et les capacités des employés en matière de gestion des connaissances.

- Identifier les besoins de formation pour renforcer la sensibilisation et les compétences en gestion des connaissances.
- Identification des sources clés de connaissances:
 - Identifier les domaines, les équipes et les individus qui possèdent des connaissances essentielles au sein de SONELGAZ.
- Collecte d'informations des parties prenantes:
 - Solliciter les commentaires et les besoins des employés et des parties prenantes clés au sein de la société .
- Benchmarking:
 - Examiner les meilleures pratiques en matière de gestion des connaissances dans d'autres organisations similaires ou du même secteur.
- Élaboration d'un plan d'action:
 - Sur la base de toutes les informations collectées, élaborer un plan d'action détaillé qui identifie les mesures spécifiques à prendre pour répondre aux besoins en gestion des connaissances de SONELGAZ.
- Mise en œuvre et suivi:
 - Mettre en œuvre les initiatives identifiées dans le plan d'action et suivre leur progression.
 - Ajuster le plan au besoin en fonction de l'évolution de l'organisation et de ses besoins en matière de gestion des connaissances.

Un diagnostic des besoins en gestion des connaissances est une étape essentielle pour améliorer l'efficacité opérationnelle, l'innovation et la prise de décision au sein de SONELGAZ. Il peut aider l'organisation à identifier les opportunités d'amélioration et à mettre en place des solutions adaptées à ses besoins spécifiques.

3-2 La stratégie de gestion des connaissances mes en place par la société

Les stratégies de gestion des connaissances sont souvent internes et peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre. Cependant, je peux vous donner une idée générale de ce que pourrait impliquer une stratégie de gestion des connaissances pour Sonelgaz :

- Identification des connaissances clés : La première étape consiste à identifier les connaissances critiques pour l'entreprise. Cela peut inclure des informations sur les opérations, les procédures, les technologies, les meilleures pratiques, etc.
- Dans ce cas la société a également investie dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication pour pouvoir avoir un lien entre les responsables et les employés pour garantir une meilleure gestion et préservé l'information
- Collecte et documentation : Une fois les connaissances identifiées, elles doivent être collectées et documentées de manière organisée. Cela peut se faire à travers des documents, des bases de données, des systèmes de gestion de l'information, etc.

- Stockage et accès : Il est essentiel de mettre en place des systèmes de stockage de l'information qui permettent un accès facile aux employés qui en ont besoin. Cela peut inclure des bases de données en ligne, des intranets, des systèmes de gestion de contenu, etc.
- Partage de connaissances : Encourager le partage de connaissances entre les employés est une partie cruciale de la gestion des connaissances. Cela peut se faire par le biais de réunions, de forums en ligne, de formations, de mentorat ... etc.
- Mise à jour et maintenance : Les connaissances doivent être régulièrement mises à jour pour refléter les changements dans l'entreprise et dans l'environnement externe. Une équipe doit être désignée pour superviser la maintenance et la qualité des connaissances stockées.
- Gestion des compétences : Une stratégie de gestion des connaissances peut également inclure la gestion des compétences des employés, en veillant à ce que les employés aient les compétences nécessaires pour accéder et utiliser les connaissances de manière efficace.
- Mesure de l'efficacité : Il est important de mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de la stratégie de gestion des connaissances et apporter des ajustements si nécessaire.
- Culture de l'apprentissage continu : Encourager une culture d'apprentissage continu au sein de l'entreprise est fondamental pour une gestion réussie des connaissances. Cela peut inclure des incitations à l'apprentissage, la reconnaissance des contributeurs clés, etc.

Voici quelques points généraux que SONELGAZ met en place pour partager des connaissances avec des parties externes, telles que les clients, les partenaires, ou le grand public :

- Portails en ligne et sites web: SONELGAZ utilise son site web ou des portails en ligne pour partager des informations, des documents, des rapports et des ressources avec le grand public et les parties prenantes externes. Ces plateformes peuvent être conçues pour fournir un accès facile aux informations pertinentes.
- Bulletins d'information et publications: La publication de bulletins d'information, de rapports annuels et de documents techniques peut être un moyen de diffuser des connaissances auprès des parties externes. Ces publications peuvent contenir des mises à jour, des bonnes pratiques et des informations pertinentes.
- Réseaux sociaux et médias sociaux: L'utilisation des médias sociaux pour partager des informations et engager des conversations avec le public peut être un moyen efficace de diffuser des connaissances externes. Les plateformes comme Twitter, Facebook, LinkedIn, etc., peuvent être utilisées à cet effet.

- Formation et éducation: SONELGAZ peut offrir des sessions de formation, des webinaires ou des programmes d'éducation aux clients, aux partenaires ou aux parties prenantes externes pour partager des connaissances spécifiques sur les services, les produits ou les domaines d'expertise.
- Forums et communautés en ligne: La création de forums de discussion ou de communautés en ligne peut favoriser l'échange de connaissances entre SONELGAZ et ses parties prenantes externes. Cela permet aux participants de poser des questions, de partager des idées et de bénéficier de l'expertise collective.
- Partenariats et collaborations: SONELGAZ peut établir des partenariats stratégiques avec d'autres organisations ou experts externes pour échanger des connaissances, des ressources et des meilleures pratiques dans un domaine spécifique.
- Systèmes de gestion de la relation client (CRM : L'utilisation de systèmes CRM peut permettre de stocker des informations clés sur les clients, ce qui peut faciliter la personnalisation de la communication et le partage de connaissances pertinentes.

Il est important de noter que la mise en place d'une stratégie de gestion des connaissances est un processus continu qui évolue avec le temps. Les organisations doivent s'adapter aux nouvelles technologies, aux changements organisationnels et aux besoins changeants des employés pour maintenir une gestion efficace des connaissances

3-3 Formation :

On retrouve 3 type de formation dans au sin de la SONELGAZ :

❖ Formation Professionnelle:

La formation professionnelle au sein de la Sonelgaz vise à développer les compétences techniques et professionnelles de ses employés. Ces formations peuvent être spécifiques à un métier ou à une spécialité, telles que l'électrotechnique, la mécanique, la gestion de l'énergie, la maintenance, etc. Les employés sont formés pour acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leurs domaines respectifs.

❖ Formation en Apprentissage:

La formation en apprentissage est souvent destinée aux jeunes qui se lancer dans une carrière dans le secteur de l'électricité et du gaz. Ces programmes permettent aux apprentis d'acquérir des compétences pratiques sur le terrain, en travaillant aux côtés d'experts de l'industrie. Cette formation peut durer plusieurs années et se combine souvent avec des cours théoriques dans des établissements de formation professionnelle.

❖ Formation de Base:

La formation de base est essentielle pour tous les employés de la Sonelgaz, qu'ils soient nouveaux dans l'entreprise ou qu'ils cherchent à élargir leurs compétences de base. Cette formation peut couvrir des sujets tels que la sécurité au travail, les réglementations du secteur de l'énergie, les procédures d'urgence, les normes de qualité, et d'autres compétences de base nécessaires pour travailler efficacement et en toute sécurité dans le secteur de l'électricité et du gaz.

En plus de ces catégories de formation, la Sonelgaz peut également proposer des formations continues pour maintenir et améliorer les compétences de ses employés tout au long de leur carrière. Ces formations peuvent être axées sur l'innovation technologique, les mises à jour réglementaires, les meilleures pratiques, et d'autres sujets pertinents.

Il est important de noter que la nature et la durée des formations dépendent du poste de l'employé, de ses besoins en formation et des exigences de l'entreprise. La Sonelgaz investit dans la formation de son personnel pour garantir la sécurité, la qualité des services et l'efficacité dans le secteur de l'électricité et du gaz en Algérie. la société partage les connaissances entre les employés :

- Avec les anciens agents de la société
- Avec les agents de la même division
- Avec les formateurs de la société
- La formation externe dans d'autres structures
- Dans les écoles de holding SONELGAZ ou dans des organisations externes en dehors de la société.

Le partage des informations dans la gestion, chaque étape doit être renseignée par un agent, c'est le travail d'une chaîne

1. Nouvelles Technologies de Communication:

Les nouvelles technologies de communication sont utilisées pour faciliter la transmission rapide et efficace d'informations au sein de l'entreprise. Elles permettent aux employés de partager des données, des mises à jour et des rapports, favorisant ainsi une communication fluide à toutes les étapes de la gestion.

2. Séminaires:

Les séminaires peuvent servir de plateforme pour former les employés sur la manière de gérer l'information de manière efficace. Ils peuvent également être utilisés pour diffuser des informations clés sur les procédures, les politiques et les bonnes pratiques.

3. Visioconférences:

Les visioconférences permettent aux différents départements de se réunir virtuellement pour discuter de questions importantes, y compris celles liées à la gestion de l'information. Cela facilite la coordination entre les équipes et le partage d'informations en temps réel.

4. Réunions:

Les réunions, qu'elles soient en personne ou en ligne, sont des occasions de mettre en œuvre des décisions et des plans basés sur les informations partagées. Elles permettent également de discuter des besoins en ressources humaines, des affectations de personnel, etc.

5. Sensibilisation au Niveau Interne et Externe:

La sensibilisation est cruciale pour garantir que les employés comprennent les politiques, les réglementations et les normes en vigueur. Elle peut également inclure des campagnes de sensibilisation auprès des clients ou du grand public, en utilisant des canaux de communication modernes.

6. RH (Ressources Humaines):

Le département des ressources humaines joue un rôle central dans la gestion de l'information liée aux employés. Cela comprend la gestion des données personnelles, les dossiers d'employés, la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion des postes et des promotions.

7. Tourne Ouvert:

La transparence organisationnelle est essentielle. Un "tourne ouvert" peut faire référence à un processus de communication où les employés peuvent poser des questions, donner des commentaires et signaler des problèmes. Cela contribue à l'ouverture et à la circulation de l'information.

8. Bonne Rémunération et Formation:

La rémunération compétitive et la formation continue sont des éléments importants pour motiver et retenir les employés talentueux. La gestion de l'information liée à la rémunération et à la formation est gérée par le département des RH.

9. Recrutement avec une Formation d'une Année:

Lors du recrutement, la formation d'une année peut être prévue pour permettre aux nouveaux employés d'acquérir les compétences nécessaires pour leur poste. La gestion de cette formation fait partie du processus RH.

10. Poste de Chef de Graduation:

La gestion des postes, y compris le poste de chef de graduation, implique la définition des rôles, des responsabilités et des qualifications requises, ainsi que la communication de ces informations aux employés et aux candidats potentiels.

11. Stockage d'Information:

Le stockage et la gestion des informations sont essentiels pour garantir que les données et les documents importants sont accessibles lorsque nécessaire. Cela inclut la mise en place de systèmes de gestion documentaire et de bases de données pour stocker et organiser les informations de manière sécurisée.

Dans l'ensemble, la gestion efficace de l'information et des ressources humaines est cruciale pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise Sonelgaz et pour garantir une communication transparente et fluide à toutes les étapes de ses opérations.

3-4 l'importance du SI dans la gestion des connaissances au sein de la SADEG

Le système d'information joue un rôle très important dans la gestion des connaissances pour assurer la bonne communication entre les salariés et les responsables de la société, parmi ces systèmes et applications utilisés,

Le partage des connaissances se fait en interne et externe pour augmenter le rendement des employés et atteindre les objectifs fixés par la société. On retrouve des applications utilisées par chaque division qui permettent le stockage et le partage des informations et des connaissances, parmi ces applications on retrouve :

Les systèmes d'information (SI) jouent un rôle essentiel dans la gestion des connaissances au sein de la SADEG. Ils facilitent la collecte, le stockage, la diffusion et l'accès aux informations et connaissances essentielles au sein de l'entreprise. Voici comment les SI et les

applications mentionnés contribuent à améliorer la gestion des connaissances et la communication au sein de la SADEG :

❖ **Messagerie TANSIK:**

TANSIK est un outil de messagerie qui permet la communication en temps réel entre les différentes structures et le Directeur du Développement (DD). Cela favorise une communication fluide, rapide et sécurisée, ce qui est essentiel pour partager des informations clés, coordonner les activités et prendre des décisions stratégiques.

❖ **Division Commercial - CRMS (Customer Relationship Management System):**

Le système CRMS est spécifiquement conçu pour la division commerciale. Il permet de gérer les relations avec la clientèle, de suivre les ventes, de gérer les contrats et de collecter des données sur les clients. Il s'agit d'une source précieuse de connaissances sur les préférences des clients et les performances commerciales, ce qui est essentiel pour adapter les stratégies de vente.

❖ **Division Administration et Marché - MOUNAKASSA:**

MOUNAKASSA est un système ou une application utilisée pour gérer les aspects administratifs et liés au marché. Il peut stocker des informations sur les contrats, les appels d'offres, les fournisseurs, etc. Cette base de données est essentielle pour la gestion des processus administratifs et la prise de décisions éclairées.

❖ **Division Finance et Comptabilité - HISSAB:**

HISSAB est le système de gestion financière et comptable. Il est crucial pour suivre les finances de l'entreprise, gérer les budgets, effectuer le suivi des transactions et générer des rapports financiers. La connaissance financière est essentielle pour la santé financière de l'entreprise.

❖ **Division Ressources Humaines - NOVA:**

NOVA est un système de gestion des ressources humaines (RH). Il stocke des informations sur les employés, la gestion des talents, la formation, la paie, etc. La gestion des RH est un aspect clé de la gestion des connaissances, car elle concerne les compétences et les performances des employés.

L'importance de ces SI réside dans leur capacité à capturer, stocker et mettre à disposition des informations précieuses pour l'entreprise. Ils permettent de suivre les activités, de prendre des décisions éclairées et de favoriser la communication entre les différentes divisions et niveaux de responsabilité au sein de la SADEG. Cela contribue à améliorer l'efficacité, la productivité et la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

3-5 le savoir et le savoir-faire

Au sein de la Sonelgaz la gestion du savoir et du savoir-faire revêt une importance cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise et l'amélioration continue de ses opérations. Voici comment les éléments que vous avez mentionnés contribuent à la gestion du savoir au sein de la Sonelgaz :

➤ **L'Expérience:**

L'expérience des employés est une source essentielle de savoir et de savoir-faire. Les employés qui travaillent depuis longtemps dans l'entreprise ont accumulé une connaissance profonde des opérations, des procédures, des défis et des solutions. Cette expérience est précieuse pour

résoudre des problèmes, prendre des décisions éclairées et former les nouvelles générations d'employés.

➤ **Formation:**

La formation est un moyen de transférer des connaissances et des compétences aux employés. La Sonelgaz peut offrir des programmes de formation pour assurer que les employés sont compétents dans leurs domaines respectifs et sont conscients des dernières technologies et des meilleures pratiques de l'industrie. La formation continue est essentielle pour rester à jour dans un secteur en constante évolution.

➤ **Rémunération:**

La rémunération appropriée est un élément clé pour attirer, motiver et retenir les talents au sein de l'entreprise. Une rémunération compétitive est souvent nécessaire pour attirer des professionnels expérimentés et compétents, contribuant ainsi à préserver le savoir-faire.

➤ **Graduation :**

La gestion des postes, des niveaux de qualification et des responsabilités, souvent liée au concept de "graduation", est importante pour s'assurer que les employés sont placés aux postes qui correspondent à leurs compétences et à leur expérience. Cela garantit une répartition efficace du savoir-faire au sein de l'entreprise.

La Sonelgaz met en place des politiques et des pratiques pour encourager la rétention du savoir et du savoir-faire. Cela peut inclure la création de bases de données de connaissances, la mise en place de programmes de mentorat, l'organisation de séminaires internes, la promotion de l'apprentissage continu et la reconnaissance des employés expérimentés pour leurs contributions.

La gestion du savoir est un processus continu qui contribue à améliorer la qualité des services, la sécurité des opérations et l'efficacité globale de l'entreprise, tout en préservant et en valorisant les compétences acquises au fil du temps.

3-6 Les acteurs impliqués dans la décision de pilotage

3-6-1 le chef de division

Le chef de division au sein de Sonelgaz, qu'il s'agisse de la division de pilotage ou de toute autre division, joue un rôle clé dans la prise de décisions, la planification, la gestion, et la correction des activités au sein de sa division. Voici comment ces fonctions peuvent être abordées :

- **Planification:**

Le chef de division est responsable de la planification des activités de sa division. Cela implique la définition des objectifs à court et à long terme, l'élaboration de plans stratégiques, la répartition des ressources et l'identification des priorités. La planification est essentielle pour assurer que la division progresse de manière cohérente et atteint ses objectifs.

- **Gestion:**

La gestion est une fonction clé du chef de division. Cela inclut la gestion des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour mener à bien les activités de la division. Le chef de division supervise le travail de son équipe, assure la coordination des tâches et s'assure que les opérations se déroulent de manière efficace.

- **Modification et Rectification:**

En tant que responsable, le chef de division doit être prêt à apporter des modifications et à corriger les activités lorsque cela est nécessaire. Cela peut inclure la révision des plans, l'ajustement des ressources, la résolution de problèmes et la prise de décisions pour optimiser les résultats. La capacité à s'adapter et à rectifier est cruciale pour la gestion efficace.

- **Prise de Décisions:**

Le chef de division est également chargé de prendre des décisions stratégiques pour sa division. Ces décisions peuvent concerner des investissements, des partenariats, des ressources, des projets, etc. La prise de décisions éclairées et bien réfléchies est nécessaire pour orienter la division vers le succès.

- **Communication et Rapport :**

Le chef de division communique régulièrement avec la direction de l'entreprise et d'autres départements. Il doit fournir des rapports sur les performances de la division, les défis rencontrés, les opportunités, et les recommandations pour l'amélioration. La communication efficace est essentielle pour maintenir une bonne coordination au sein de l'entreprise.

- **Suivi et Évaluation:**

Le chef de division doit également mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs fixés. Il peut utiliser des indicateurs de performance, des tableaux de bord et des évaluations régulières pour s'assurer que la division atteint ses résultats souhaités.

Le chef de division au sein de Sonelgaz joue un rôle multifonctionnel qui combine la planification, la gestion, la prise de décisions, la modification et la rectification, et la communication efficace. Ces fonctions contribuent à l'efficacité opérationnelle de la division et à sa contribution aux objectifs globaux de l'entreprise.

3-6-2 le DD

Le Directeur du Développement (DD) au sein de Sonelgaz occupe un poste clé au sein de l'entreprise, et ses responsabilités incluent divers aspects de la gestion, de la coordination et de l'acquisition de connaissances. Voici les tâches et responsabilités typiques du DD :

- **Gestion Entre les Divisions:**

Le DD est chargé de la coordination et de la gestion entre les différentes divisions de Sonelgaz. Cela implique de s'assurer que les activités de toutes les divisions sont alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Le DD doit faciliter la communication, la coopération et la cohérence entre les divisions pour garantir une efficacité opérationnelle maximale.

- **Gestion des Instruments:**

La gestion des instruments fait référence à la supervision des équipements, des ressources techniques et des technologies utilisées par Sonelgaz. Le DD doit s'assurer que les instruments nécessaires pour les opérations sont en bon état de fonctionnement, qu'ils sont utilisés de manière efficace et qu'ils sont conformes aux normes de l'industrie.

- **Acquisition de Connaissances à Temps Opportun:**

La connaissance à temps opportun est cruciale pour prendre des décisions éclairées et réagir rapidement aux évolutions du secteur de l'électricité et du gaz. Le DD doit veiller à ce que l'entreprise ait accès aux informations pertinentes et à jour, notamment en surveillant les tendances du marché, les réglementations, les avancées technologiques, etc. La veille stratégique est un élément clé de cette fonction.

- **Gestion des Projets de Développement:**

Le DD est souvent responsable de la gestion de projets stratégiques visant à développer l'entreprise. Cela peut inclure l'expansion des opérations, la mise en place de nouvelles infrastructures, l'intégration de technologies de pointe, etc. Le DD supervise ces projets pour s'assurer qu'ils sont menés à bien en respectant les délais et les budgets.

- **Communication et Rapport:**

Le DD communique régulièrement avec la haute direction de l'entreprise pour rendre compte des progrès, des défis et des opportunités dans le cadre du développement de l'entreprise. Il fournit des rapports sur les activités de développement et sur l'impact de ces activités sur la stratégie globale de Sonelgaz.

- **Gestion des Ressources:**

Le DD gère les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires pour mener à bien les activités de développement. Cela comprend la planification budgétaire, la gestion des effectifs et la répartition des ressources en fonction des priorités stratégiques.

- **Évaluation des Risques et des Opportunités:**

Le DD évalue les risques potentiels et les opportunités liés au développement de l'entreprise. Il développe des stratégies pour atténuer les risques et exploiter les opportunités, contribuant ainsi à la croissance durable de Sonelgaz.

le DD de Sonelgaz est responsable de la gestion stratégique et de la coordination des activités liées au développement de l'entreprise. Il s'efforce de garantir que Sonelgaz reste à la pointe de l'industrie de l'électricité et du gaz, tout en assurant une gestion efficace des ressources et une prise de décisions éclairées.

La section 4 Évaluation des résultats obtenus et recommandation

L'évaluation des résultats obtenus est une étape essentielle pour mesurer l'impact des initiatives de Sonelgaz visant à améliorer ses opérations. Elle permet de déterminer si les actions entreprises ont conduit aux résultats souhaités et de déterminer si des ajustements ou des améliorations supplémentaires sont nécessaires. Les données recueillies au cours de cette évaluation peuvent aider l'entreprise à prendre des décisions éclairées pour optimiser ses

processus, améliorer ses performances et maintenir ou augmenter la qualité de ses produits et services.

Voici ce que chacun de ces points implique généralement :

1. Amélioration des Processus:

L'amélioration des processus fait référence à l'évaluation et à la modification des méthodes et des étapes opérationnelles pour les rendre plus efficaces, plus rapides, moins coûteuses et moins sujettes aux erreurs. Cela peut inclure la révision des flux de travail, l'automatisation de certaines tâches, l'élimination de redondances et l'optimisation des procédures pour augmenter l'efficacité globale. Vous avez correctement expliqué l'importance de l'amélioration des processus. Cette pratique vise à optimiser la manière dont une organisation effectue ses activités pour obtenir de meilleurs résultats. Voici quelques points supplémentaires pour souligner l'importance de cette démarche :

- **Réduction des Coûts:** Lorsque les processus sont plus efficaces, cela peut réduire les coûts opérationnels. En éliminant les gaspillages, en automatisant des tâches chronophages et en optimisant la chaîne d'approvisionnement, une entreprise peut économiser de l'argent.
- **Amélioration de la Qualité:** Des processus bien conçus et optimisés peuvent également conduire à une amélioration de la qualité des produits ou des services. Moins d'erreurs et de variations signifient des produits plus cohérents et une meilleure satisfaction client.
- **Gain de Temps:** L'efficacité des processus permet de gagner du temps. Cela signifie que les projets sont achevés plus rapidement, les délais sont respectés, et les clients reçoivent leurs produits ou services plus rapidement.
- **Meilleure Agilité:** Des processus flexibles et améliorés permettent à une entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements du marché. Cela peut être essentiel pour rester concurrentiel dans un environnement en constante évolution.
- **Meilleure Satisfaction Client:** Lorsque les processus sont plus efficaces et que la qualité est élevée, les clients sont plus satisfaits. Cela peut entraîner une fidélisation accrue de la clientèle et des recommandations positives.
- **Réduction des Risques:** Des processus bien définis et améliorés peuvent réduire les risques opérationnels. Cela peut inclure la minimisation des erreurs, la conformité réglementaire et la gestion des problèmes potentiels.

L'amélioration des processus est une démarche continue qui vise à maximiser la valeur ajoutée tout en minimisant les gaspillages. Elle peut être appliquée à tous les aspects de l'entreprise, des opérations de production à la gestion des ressources humaines. L'adoption de méthodologies telles que le Lean, le Six Sigma ou la gestion de la qualité totale peut être un moyen efficace de mettre en œuvre des améliorations systématiques dans les processus d'une organisation.

2. Amélioration des Performances:

L'amélioration des performances se rapporte à l'évaluation et à la mesure des résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux. Cela peut concerner des indicateurs clés de

performance (KPI) tels que la productivité, la rentabilité, la satisfaction client, etc. Si les performances ne sont pas conformes aux attentes, des mesures correctives peuvent être prises pour les améliorer.

. Voici quelques points supplémentaires pour mettre en évidence pourquoi cette pratique est essentielle :

- **Objectifs Clairs:** L'amélioration des performances commence par la définition d'objectifs clairs et mesurables. Cela permet à l'entreprise de savoir exactement ce qu'elle cherche à accomplir et de suivre les progrès.
- **Orientation Stratégique:** L'amélioration des performances est étroitement liée à la stratégie globale de l'entreprise. Elle permet de s'assurer que les actions sont alignées sur les objectifs stratégiques, ce qui contribue à la réalisation de la vision de l'entreprise.
- **Optimisation des Ressources:** Une gestion efficace des performances signifie optimiser l'utilisation des ressources. Cela peut inclure l'optimisation des ressources humaines, financières, technologiques et matérielles pour maximiser les résultats.
- **Adaptation aux Changements:** L'amélioration des performances permet de s'adapter rapidement aux changements du marché, de la technologie et de l'environnement commercial. Cela permet à l'entreprise de rester agile et de répondre aux nouvelles opportunités ou aux défis.
- **Mesure et Feedback:** L'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPI) permet de mesurer de manière objective les résultats. Ces KPI offrent un feedback précieux pour identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- **Motivation du Personnel:** Lorsque les employés voient que leurs efforts contribuent à l'amélioration des performances de l'entreprise, cela peut renforcer leur motivation et leur engagement envers leurs tâches.
- **Innovation et Créativité:** L'amélioration des performances encourage également l'innovation et la créativité. Les employés sont encouragés à proposer de nouvelles idées et des approches novatrices pour atteindre les objectifs.
- **Satisfaction Client:** L'amélioration des performances peut également conduire à une meilleure satisfaction client. Des performances accrues signifient généralement une meilleure qualité des produits et services, ce qui renforce la fidélisation de la clientèle.
- **Compétitivité:** En améliorant ses performances, une entreprise peut devenir plus compétitive sur le marché. Cela peut se traduire par une meilleure part de marché et une croissance plus rapide.

L'amélioration des performances est un processus continu qui aide une organisation à atteindre et à dépasser ses objectifs. Elle nécessite une gestion proactive, une utilisation intelligente des données et des indicateurs, ainsi qu'un engagement envers l'innovation et l'optimisation des ressources.

3. Amélioration de la Qualité:

L'amélioration de la qualité consiste à évaluer et à améliorer la qualité des produits ou des services fournis par Sonelgaz. Cela peut impliquer des actions telles que le contrôle de la qualité, la formation du personnel, l'utilisation de normes et de certifications de qualité, et la collecte de commentaires des clients pour améliorer la satisfaction de ces derniers.

Voici quelques points supplémentaires pour mettre en évidence l'importance de l'amélioration de la qualité :

- **Satisfaction Client:** L'amélioration de la qualité vise à satisfaire les besoins et les attentes des clients. Des produits ou services de haute qualité conduisent généralement à une plus grande satisfaction client, ce qui renforce la réputation de l'entreprise.
- **Réduction des Coûts:** Bien que l'amélioration de la qualité puisse nécessiter des investissements initiaux, elle peut également réduire les coûts à long terme. Des produits ou services de moindre qualité peuvent entraîner des problèmes, des retours de produits et des plaintes clients, ce qui coûte cher.
- **Conformité Réglementaire:** Dans le secteur de l'énergie, il est souvent crucial de respecter des normes et réglementations strictes. L'amélioration de la qualité aide à garantir la conformité, ce qui est essentiel pour éviter des sanctions réglementaires et des problèmes légaux.
- **Avantages Concurrentiels:** Une réputation d'excellente qualité peut devenir un avantage concurrentiel pour Sonelgaz. Les clients sont plus susceptibles de choisir une entreprise qui offre des produits ou services de haute qualité par rapport à la concurrence.
- **Innovation:** L'amélioration de la qualité peut stimuler l'innovation. Lorsque l'entreprise s'efforce d'améliorer constamment la qualité, elle est encouragée à trouver de nouvelles approches et de nouvelles technologies pour y parvenir.
- **Confiance Interne:** Les employés d'une entreprise qui valorise la qualité ont tendance à être plus engagés et confiants. Ils sont fiers de travailler pour une entreprise qui livre des produits ou services de haute qualité.
- **Réduction des Retours et des Réclamations:** L'amélioration de la qualité permet de réduire les retours de produits et les réclamations clients. Cela non seulement économise de l'argent, mais améliore également la réputation de l'entreprise.
- **Mesure et Suivi:** L'amélioration de la qualité repose sur des indicateurs de performance et des mesures précises. Cela permet à l'entreprise de suivre les progrès et de déterminer si les actions entreprises mènent à une amélioration réelle de la qualité.

L'amélioration de la qualité est une démarche essentielle pour garantir que les produits et services de Sonelgaz répondent aux normes les plus élevées, satisfont les clients et maintiennent une position solide sur le marché. Cela nécessite un engagement continu envers la qualité, la formation du personnel et la satisfaction client.

Conclusion

Ce chapitre constitue la partie empirique de notre étude, visant à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche principale. Il nous a permis d'analyser la relation causale entre la stratégie adapter et la gestion des connaissances, en mettant en lumière le rôle de ce dernier dans le développement stratégique, en particulier au sein de la SADEG de Tizi-Ouzou.

L'étude effectuée a confirmé que la SADEG de Tizi-Ouzou opère dans un environnement stable et accorde une grande importance à l'échange d'informations. La gestion des connaissances est largement utilisé en interne pour des besoins de communication et

d'organisation et aussi au niveau externe pour les techniciens. Nous avons constaté une utilisation significative de ce dernier pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, principalement grâce à tout ce que la société offre pour permettre d'avancer dans ces perspectives de suivre la réalisation de ces objectifs.

En outre, il est à noter que la gestion des connaissances a apporté des avantages positifs liés à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, notamment une amélioration de la maîtrise des coûts et une meilleure prise en compte des attentes des clients vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

Grace au connaissance accise durant toutes ces années, la SONELGAZ prend un élans dans ces projet et ca manière d'entreprendre ces projets et des objectif dans l'innovation grace au partenariats et ces formations interne et en externe, la gestion des connaissance a permis a la société de bien métrisé son savoir et son savoir-faire

La gestion des connaissances est un élément essentiel au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de transmettre des informations et de communiquer au moyen d'un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles. Une gestion des connaissances a pour fonction de créer, recueillir, stocker, traiter et modifier des informations sous divers formats. Son objectif principal est de fournir ces informations à la bonne personne, au bon moment, et dans le format approprié pour un partage homogène entre les structures et le bon déroulement des projets et être avec le changement de l'environnement

Cependant, au cours de notre recherche, nous avons orienté notre attention vers un autre aspect crucial, à savoir la gestion des connaissances, qui joue un rôle très important dans la société notre question principale est formulée de façon suivante :

Comment l'entreprise SONALGAZ procède pour améliorer la capture, le stockage, le partage et la diffusion de ses connaissances ?

Nous avons entrepris cette recherche pour explorer l'influence de la gestion des connaissances. Notre objectif était de déterminer la nature de le rôle et les techniques mise a la meilleur gestion grâce a la gestion des connaissances.

Notre recherche visait à identifier le rôle de la gestion des connaissance dans le développement stratégique, en analysant des données issues d'études antérieures ainsi que des informations collectées au cours de notre étude de cas portant sur la société Algérienne de distribution d'électricité et de gaz de Tizi-Ouzou (SADEG.TO).

Avant de présenter les résultats, il est important de rappeler la méthodologie que nous avons suivie pour mener cette recherche.

Dans le premier chapitre, nous avons clarifié le concept de la gestion des connaissances en fournissant des définitions et en expliquant sa place au sein de l'entreprise.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous avons mis en lumière l'importance de l'information au sein de l'entreprise comment elle est reçu, stocker, partager et aussi diffusé , tout en mettant en évidence le rôle essentiel dans le développement stratégique.

Nous avons ensuite abordé la phase empirique en nous basant sur des recherches antérieures et en analysant notre étude de cas portant sur SADEG.TO. Cette analyse a permis de mieux comprendre le rôle dans cette entreprise, et une enquête a été réalisée pour évaluer l'importance de la gestion des connaissances dans la stratégie de la société SADEG, une filiale du groupe SONELGAZ.

Les résultats obtenus mettent en évidence les points suivants :

- L'environnement des entreprises est de plus en plus complexe et instable, ce qui souligne l'importance de l'adoption d'une approche stratégique pour répondre aux défis à long terme.

- Les entreprises algériennes, y compris SADEG.TO, doivent se préparer à affronter la concurrence et à s'ouvrir à l'extérieur pour assurer leur pérennité, grâce à ces connaissances acquises, et l'expérience et aussi les nouvelles technologies de l'information.

- Le succès des entreprises dépend de leur capacité à collecter, traiter et diffuser des informations et de les transmettre au employeur et à la nouvelle recrues pour avancer et gagner du temps.

Il est essentiel de se rappeler que les nouvelles technologies, y compris la gestion des connaissances, ne sont pas un but en soi, mais un moyen de soutenir les activités et les objectifs de l'entreprise. Cette gestion doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise pour exploiter efficacement les opportunités stratégiques et les connaissances développées au sein de cette société. Les aspects technologiques constituent la base, mais la gestion des connaissances doit évoluer en fonction de la stratégie de l'entreprise, plutôt que de suivre aveuglément les évolutions technologiques et de faire face à l'évasion des connaissances.

Aujourd'hui, il est indéniable pour chaque entreprise de mettre en œuvre leurs gestion des connaissances parce que elle est devenu une nécessité pour la plupart des entreprises. Son absence peut constituer un frein à l'activité de l'entreprise, tandis que son utilisation adéquate peut offrir un avantage concurrentiel significatif et permet à l'avancement rapide qui serra l'un des avantages concurrentiel et une meilleur stabilité.

Bibliographie

- Ackoff, RL (1989). De la donnée à la sagesse. Journal d'analyse des systèmes appliqués.
- Ackoff, R. L. (1999). Les meilleurs écrits d'Ackoff : Ses écrits classiques sur la gestion. Wiley.
- AFNOR est un groupe international de services organisé autour de 4 grands domaines de compétences : la normalisation, la certification, l'édition spécialisée et la formation. (ALAIN Vincent, Manager le système d'information de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000.
- BEYOU, Claire. « Manager les connaissances », éd LIAISON, Paris, 2003,.
- Bruneau Maurice et Pujos Jean François, « Le Management de connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'informations », Editions d'Organisation, 1992.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2009). Le rôle de la performance organisationnelle perçue dans l'identification organisationnelle, l'ajustement et la performance au travail.
- Chaumier, Jacques. Gestion électronique de documents. In CACALY, Serge et al. Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation. Nouvelle édition. Paris : Nathan, 2001.
- Courbon J-C, Tajan Silvère (1999). Groupwar et intranet, deuxième édition Dunod, Paris.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Projets réussis de gestion des connaissances. Sloan Management.
- Ferarry M, Pesqueux Y. management de la connaissance , édition Econimia (2011)
- Hollingsworth, D., & Wagner, G. (2004). Coalition pour la gestion des flux de travail : Le modèle de référence des flux de travail. Manuel des flux de travail, 2004,
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Les groupes de solveurs de problèmes diversifiés peuvent surpasser les groupes de solveurs de problèmes très compétents. "Actes de l'Académie nationale des sciences".
- Jean-Yves PRAX, « Le manuel de knowledge management », édition DUNOD, Paris, 2003,
- Management des connaissances : Concepts, Méthodologies, Outils et Applications, édité par Murray E. Jennex, IGI Global, 2017.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). L'entreprise créatrice de connaissances : comment les entreprises japonaises créent la dynamique de l'innovation. Presse universitaire d'Oxford.
- Nonaka I, L'entreprise créatrice de connaissances. Dans Harvard Business Review sur la gestion des connaissances, 1998.
- Nonaka, I. et Konno, N. (1998). Le concept de "Ba" : Construire une base pour la création de connaissances. Revue de gestion en Californie.
- Polanyi, M. (1966). La dimension tacite. Presses de l'Université de Chicago.

-Prax Jean Yves, « Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération », Editions Dunod, Paris, 2003,

-Riemer, K., & Johnston, A. (2012). Théoriser les avantages des communautés en ligne orientées vers les entreprises. MIS Quarterly.

-Sveiby Karl Erik, « Knowledge Management La nouvelle richesse des entreprises : savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société ».É dition Maxima. Paris. 2000. .

-Wang, L. (2016). Diversité des connaissances et créativité d'équipe : Le rôle médiateur du partage des connaissances en équipe. Organizational Behavior and Human Decision Processes.

Table des matières

Introduction	2
Chapitre 1 : fondement théorique de la gestion des connaissances.....	5
Introduction	6
Section 1 : définition et concept clé	6
1-1 Qu'est ce que la connaissance.....	6
1-1- 1 Définition de la connaissance	8
1-1-2 Les composantes de la connaissance	8
a) Les données	9
b) L'information	9
c) La connaissance	10
d) Le savoir.....	10
e) La compétence	10
f) Le savoir faire	11
1-2 les principaux objectif de la gestion des connaissance	11
1-3 les acteurs impliqués dans cette gestion	12
1-3-1les individus	12
1-3-2 les équipes et les communauté	12
1-3-3 les gestionnaires et les leaders.....	12
1-3-4 les experts et les facilitateurs	12
1-3-5 les technologie de l'information	12
2 les différente sources et forme de connaissance	13
2-1 les sources de connaissances.....	13
2-2 les différentes forme de connaissance	13
2-2-1 connaissance tacite	13
2-2-2 connaissance explicites.....	13
2-3 la connaissance individuelle et la connaissance collective.....	14
2-3-1 la connaissance individuelle	14
2-3-2 la connaissance collective	14
2-4 importance de la diversité des connaissance	15
2-4-1 stimuler la créativité et l'innovation	15
2-4-2 favorisé la résolution de problème complexe.....	15
2-4-3 encourager l'emploi et l'adaptation	16
2-4-4 amélioré la prise de décision	16
3 les modèle de gestion des connaissances.....	16
3-1 modèle SECI	16

3-1-1 socialisation	16
3-1-2 externalisation	17
3-1-3 combination	18
3-1-4 internalisation	18
3-2 modèle DIKW.....	18
3-2-1 data	18
3 2-2 informations.....	18
3-2-3 knowledge	18
3-2-4 wisdom	18
3-3 modèle de gestion des connaissances en spirale	18
3-3-1 externalisation	18
3-3-2 combination	18
3-3-3 internalisation	19
3-3-4 socialisation	19
3-4 modèle de communauté pratique	19
3-4-1 domaine	19
3-4-2 communauté	20
3-4-3 pratique	20
4 les enjeux et bénéfices de la gestion des connaissances.....	20
4-1 les enjeux	20
4-1-1 perte des connaissances.....	20
4-1-2 collaboration inefficace	20
4-1-3 rapidité des changements.....	20
4-2 les bénéfices	20
4-2-1 amélioration de la prise de décision	20
4-2-2 accélération de l'apprentissage organisationnel.....	20
4-2-3 innovation et créativité	21
4-2-4 avantage concurrentiel.....	21
4-2-5 rétention des connaissances	21
Conclusion	22
Chapitre 2 les principes et approche du knowledge management	23
Introduction	24
1. les principales approches du management des connaissances	24

1-1 l'approche technologique de l'information.....	25
1-2 l'approche système d'information	25
1-3 l'approche technique	26
1-4 l'approche systémique	26
1-2 le cycle de vie de la gestion des connaissances.....	26
1-2-1 cycle de vie de la connaissance d'après Nonaka et takeuchi (1995).....	26
1-2-2 cycle de vie de la connaissance d'après Ruggle (1998).....	27
1-2-3 cycle de vie de la connaissance d'après Dieng (2001).....	28
1-2-2 cycle de vie de la connaissance d'après Grundstein (2006).....	29
2-le pilotage de la connaissances :.....	29
1-5 les outils de km.....	29
2-1-1 l'agenda	30
2-1-2 la cartographie	30
2-1-3 le forum.....	30
2-1-4 la messagerie électronique ou e-mail.....	30
2-1-5 le workflow, ou flux de travail	30
2-1-6 la GED(gestion électronique des document).....	31
2-2 le processus de gestion des connaissance	31
2-2-1 le premier modèle	32
2-2-1-1 identification des connaissances clés	32
2-2-1-2 sauvegarde et structuration	32
2-2-1-3 capitalisation des connaissances.....	32
2-2-1-4 transfert et diffusion	32
2-2-2 le deuxième modèle.....	32
2-2-2-1 capitalisation des connaissance	33
2-2-2-2 transfert des connaissances	33
2-2-2-3 renouvellement	33
2-2-2-4 socialisation des connaissances... ..	33
2-3 système de capitalisation des connaissances.....	34
3 les systèmes de gestion des connaissance.....	35
3-1 définition et fonctionnalité des systèmes de gestion des connaissances	35
3-1-1 capture de connaissance	35
3-1-2 stockage et organisation	36
3-1-3 recherche et accès	36
3-1-4 partage et collaboration	36

3-1-5 mise a jour.....	36
3-2 type de système de gestion.....	36
3-2-1 intranets.....	36
3-2-2 basse de connaissance	36
3-2-3 plateformes de collaboration	36
3-2-4 système de gestion documentaire	37
3-3 avantage et limite des système de gestion des connaissances	37
3-3-1 partage efficace	37
3-3-2 capitalisation des connaissances.....	37
3-3-3 innovation	37
3-3-4 amélioration de la productivité	37
3-4-1 courbe d'apprentissage	38
3-4-2 maintenance continu	38
3-4-3 culture d'utilisation	38
3-5 les outils de collaboration en ligne	38
1 plateforme de collaboration en ligne	39
2 blogs et wikis	39
3 réseau sociaux de l'entreprise	39
4 Messagerie instantanée et forums de discussion	39
4 les facteurs clés de succès, les obstacles et l'impact organisationnel de la gestion des connaissances	39
4-1 facteur clé de succès	40
4-1-1 leadership et engagement et collaboration	40
4-1-2 culture de partage et de collaboration	40
4-1-3 processus de gestion des connaissances bien défini	40
4-1-4 mécanismes de reconnaissance et de récompense	40
4-1-5 formation et sensibilisation des employés	40
4-2 obstacle a la gestion des connaissances	41
4-2-1 résistance au partage des connaissances.....	41
4-2-2 manque de confiance et de collaboration entre les employés.....	41
4-2-3 barrières organisationnelles et hiérarchiques.....	41
4-2-4 manque de ressources et de technologie appropriée.....	41

4-2-5 problème lies a la protection de la propriété intellectuelle.....	41
4-3 l'impact organisationnel de la gestion des connaissances sur l'entreprise	42
4-3-1 amélioration de la prise de décision	42
4-3-2 promotion de l'innovation	42
4-3-3 renforcement de la collaboration interne	42
4-3-4 réduction de perte de connaissances	43
Conclusion	44
Chapitre 3 Etude de ca de la société SONELGAZ	45
Introduction	46
1 présentation de la SONELGAZ.....	47
1-2présentation de SADEG	48
1-3 la direction de distribution de Tizi Ouzou.....	50
Attribution.....	52
2 l'importance et stratégie de la connaissance dans la SADEG.....	52
2-1 le pilotage de la connaissance	52
2-2 outils de gestion des connaissances	53
2-3 partage des connaissances	53
2-4 les apports potentiel du KM au niveau de la SONELGAZ	53
1) la capacité a prendre des décisions efficaces	53
2) la réduction des délais de prise de décision entre les différentes direction de la société une meilleur réactivité	53
3) le développement de la capacité d'innovation	54
4) le renforcement de la capacité d'apprentissage	54
5) la disponibilité des besoins en gestion des connaissance au sein de SONELGAZ	54
3 diagnostic des besoins et de stratégie en gestion des connaissances au sein de la SONELGAZ	54
3-1 diagnostic des besoins en gestion des connaissances au sein de la SONELGAZ..	54
3-2 stratégie en gestion des connaissances au sein de la SONELGAZ.....	54
3-3 formation	57
1. Nouvelles Technologies de Communication:.....	58
2. Séminaires.....	58
3. Visioconférences.....	58
4. Réunions.....	58
5. Sensibilisation au Niveau Interne et Externe.....	58
6. RH (Ressources Humaines.....	59
7. Tourne Ouvert.....	59
8. Bonne Rémunération et Formation.....	59
9. Recrutement avec une Formation d'une Année.....	59
10. Poste de Chef de Graduation.....	59

11. Stockage d'Information.....	59
3-4 l'importance du SI dans la gestion des connaissance au sein de la SADEG.....	59
3-5 le savoir et le savoir-faire.....	60
3-6 Les acteur impliquer dans la décision du pilotage.....	61
3-6-1 le chef de devision.....	61
3-6-2le DD.....	62
4 Évaluation des résultats obtenus et recommandation.....	64
2. Amélioration des Processus	64
2. Amélioration des Performances.....	65
3. Amélioration de la Qualité.....	66
Conclusion	68
Conclusion générale	70
Bibliographie	72
Tabes des matières	75
Résumé	81

Résumé

Ce mémoire vise à approfondir la compréhension du management des connaissances et de son rôle essentiel au sein des organisations, en réponse à l'accélération et à la dynamique significative de l'environnement économique. Cette évolution est largement attribuée au rapide développement des technologies de l'information et à l'émergence de l'intelligence artificielle, lesquels ont profondément impacté les modes de communication et de gestion au sein des entreprises. Face à une concentration croissante de complexités d'ordre technologique et informationnel, l'entreprise se trouve confrontée à la nécessité d'instaurer une gestion des connaissances efficace. Cette gestion vise à superviser les connaissances tant internes qu'externes, tout en assurant leur préservation et stockage appropriés pour garantir la continuité et permettre des améliorations futures. La diversité des approches dans le domaine de la gestion des connaissances se traduit par des définitions variées, reflétant la complexité inhérente au concept. La connaissance elle-même est appréhendée sous différentes formes, englobant le savoir, le savoir-faire et les compétences, toutes considérées comme des éléments stratégiques pour le développement de l'entreprise. Ce mémoire met en lumière la nécessité pour les organisations d'adopter une approche stratégique en matière de gestion des connaissances pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution. Une étude empirique est menée au sein de la société de distribution de l'électricité et de gaz SADEG de Tizi-Ouzou, une filiale du groupe SONELGAZ, afin d'analyser la relation spécifique entre la gestion des connaissances et la réalité opérationnelle de l'entreprise. Cette étude offre des perspectives pratiques sur la manière dont la gestion des connaissances peut être mise en œuvre de manière optimale pour soutenir la stratégie organisationnelle et contribuer à l'innovation et à l'amélioration continue.

Summary

This thesis aims to deepen the understanding of knowledge management and its essential role within organizations in response to the acceleration and significant dynamics of the economic environment. This evolution is largely attributed to the rapid development of information technologies and the emergence of artificial intelligence, both of which have profoundly impacted communication and management methods within businesses. Faced with an increasing concentration of technological and informational complexities, companies are compelled to establish effective knowledge management. This management seeks to oversee both internal and external knowledge while ensuring their proper preservation and storage to guarantee continuity and enable future improvements. The diversity of approaches in the field of knowledge management is reflected in various definitions, highlighting the inherent complexity of the concept. Knowledge itself is apprehended in different forms, encompassing know-how, skills, and competencies, all considered strategic elements for the development of the enterprise. This thesis highlights the necessity for organizations to adopt a strategic approach to knowledge management to remain competitive in a constantly evolving environment. An empirical study is conducted within the electricity and gas distribution company SADEG in Tizi-Ouzou, a subsidiary of the SONELGAZ group, to analyze the specific relationship between knowledge management and the operational reality of the company. This study provides practical insights into how knowledge management can be optimally implemented to support organizational strategy and contribute to innovation and continuous improvement.